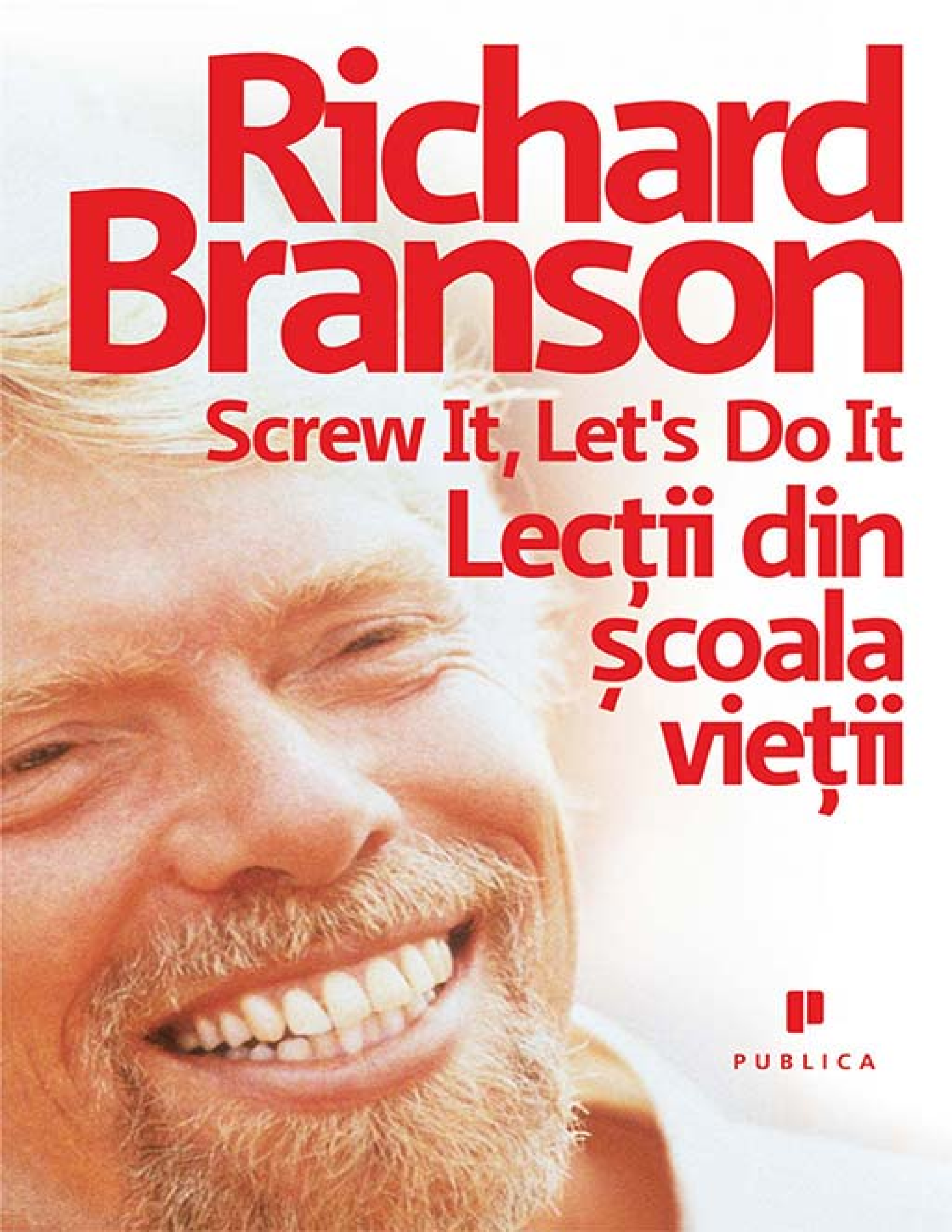


A close-up, warm-toned photograph of Richard Branson's face, showing his eyes, nose, and a wide smile with his teeth. The image is the background for the text.

Richard Branson

Screw It, Let's Do It

Lecții din
școala
vieții



PUBLICA

Richard Branson

Screw It, Let's Do It
Lecții din școala vieții

Traducere de
Ioana Rotaru

PUBLICA
2009



The original title of this book is
Screw It, Let's Do It,
by Richard Branson

Copyright © Richard Branson 2007
First published in Great Britain in 2007 by Virgin Books Ltd
Thames Wharf Studios
Rainville Road, London, W6 9HA.
Romanian edition published by arrangement with Virgin Books
through Agenția Literară SUN

© Publica, 2009, pentru ediția în limba română

Editori: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir
Director executiv: Bogdan Ungureanu
Coperta: Alexe Popescu
Redactor: Alexandra Hânsa
Corectură: Elena Bițu
DTP: Ofelia Coșman

ISBN ePUB: 978-606-722-074-2
ISBN Mobi: 978-606-722-142-8
ISBN Print: 978-973-1931-01-2

Această carte în format digital (e-book) este protejată prin copyright și este destinată exclusiv utilizării ei în scop privat pe dispozitivul de citire pe care a fost descărcată. Orice altă utilizare, incluzând împrumutul sau schimbul, reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea, închirierea, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informației, altele decât cele pe care a fost descărcată, revânzarea sau comercializarea sub orice formă, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsește penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare

Lectura digitală protejează mediul
Versiune digitală realizată de elefant.ro



Prefață

Imaginea mai mare

Prima oară am fost invitat să scriu *Screw It, Let's Do It* pentru Ziua Internațională a Cărții, în 2006. Ideea era să ofer unui public începător ceva plăcut și antrenant de citit, cu scopul de a-l încuraja să mai ia câte o carte și să citească mai mult.

Prima ediție a cărții mele a avut un succes dincolo de orice așteptări. S-a vândut în toată lumea, ajungând pe prima poziție în Africa de Sud, precum și în topul bestsellerurilor din Australia.

Am fost extrem de flatat de entuziasmul enorm cu care a fost primită. Mulți oameni mi-au scris să-mi spună cât de mult i-a inspirat și i-a încurajat cartea mea. Am descoperit apoi că depășisem cu mult publicul-țintă, căruia mă adresasem inițial.

Un an mai târziu, am fost întrebat dacă aș vrea să scriu o variantă revizuită și extinsă, pentru un public mai larg. În această ediție veți găsi toate lecțiile mele inițiale, precum și cele noi, care sunt orientate către viitor.

Deși nu am urmat niciodată regulile, la fiecare pas am învățat o mulțime de lucruri. Încă de acasă, pe când eram copil. Apoi la școală și în afaceri, în adolescență, pe când conduceam revista *Student*. Învăț în continuare și sper să nu mă opresc niciodată. Toate aceste lecții m-au ținut în formă, de-a lungul vieții și sper ca și voi să găsiți ceva care să vă inspire, în aceste pagini.

Presă ne-a numit pe mine și pe partenerii mei de la *Virgin*

„Mavericks in Paradise“¹ , poate pentru că dețin două insule tropicale idilice — una în Caraibe și una lângă coasta de nord a Australiei. Spre deosebire de majoritatea altor companii, în firma noastră avem cu siguranță tendința de a face lucrurile într-un mod mai relaxat, și mie îmi convine asta. Lucrez din greu și mă implic în joc. Cred în țeluri. Niciodată nu e rău să ai un vis, dar întotdeauna am o abordare practică. Nu obișnuiesc să stau și să visez la ceva imposibil. Îmi propun țeluri, iar apoi mă gândesc cum să le ating. Tot ce îmi doresc să realizez în viață vreau să fie făcut bine și cu convingere. La școală mi-era greu să scriu și să citesc. În acea vreme, dislexia nu se cunoștea și profesorii mei mă considerau un leneș. M-am antrenat să învăț lucruri pe dinafară. Astăzi am o memorie foarte bună. A devenit unul dintre mijloacele mele de bază în afaceri.

Am parcurs un drum lung de la lansarea lui *Virgin*, în 1967. La început, eram o firmă mică, acum suntem foarte mari. Uneori, ritmul în care ne-am extins, în zone foarte diferite, pare incredibil — de la cola la vin, de la rochii de mireasă la telefoane mobile, cărți, benzi desenate, filme de animație, cărți de credit, avioane, trenuri, chiar și călătorii în spațiu. Nimic nu pare imposibil sau prea mare pentru a fi „atacat“. Într-adevăr, *Virgin* îmbrățișează din tot sufletul motto-ul meu „Nu îmi pasă. Hai s-o facem!“ (*Screw It, Let's Do It*) și ador să văd entuziasmul și energia pe care echipa noastră le emană. Savurez momentele când luăm o nouă idee și o facem să prindă aripi.

Dar acum ne aflăm într-un nou mileniu și vechile idei, cum că industria e regele și că trebuie să călcăm pe cadavre, au început să se schimbe. Datorită salturilor uriașe din știință, care ne-au făcut să vedem altfel legile Pământului și ale universului, am ajuns să ne dăm seama că toate lucrurile se leagă între ele; nimic nu e de sine stătător sau acționează de unul singur. Există o consecință a fiecărui act. De aceea, consider că este foarte

important să aflăm cum va funcționa *Virgin* în secolul XXI.

La nivel global, comportamentul oamenilor, al industriei și al companiilor are efecte imediate și pe termen lung asupra lumii înconjurătoare. Dacă omenirea face o greșală, ea poate fi catastrofală. La nivel personal, *Virgin* are peste 50 000 de angajați și existența lor poate fi afectată dacă noi nu reușim în toate domeniile în care ne-am afirmat. Firește, ca om de afaceri îmi doresc să merg mai departe, să am succes și, uneori, opțiunea cea mai ieftină pare cea mai bună. Dar una dintre regulile mele este: *să nu faci niciun rău*.

Pe lângă răspunderea pe care o am ca președinte al uneia dintre cele mai înfloritoare companii din lume, consider că am datoria și răspunderea de a nu face niciun rău, atât cât este omeneste cu putință. Cred cu toată ființa mea că orice facem atinge ceva sau pe cineva, acolo, undeva.

De mai multă vreme, am fost atras de Teoria Gaia, o ipoteză formulată de James Lovelock, acum aproape patruzeci de ani, care susține că Pământul este o entitate vie, asemenea unei celule unice, și, la fel ca în cazul celulei, tot ce are nevoie pentru a exista, este conținut înăuntrul său. Mai mult decât atât, profesorul Lovelock este convins că, în cazul unei distrugerii, planeta se poate vindeca singură. Dar și în cazul acestei teorii există un punct fără întoarcere, dincolo de care, distrugerea poate fi ireversibilă. Cercetătorii mediului înconjurător ne-au avertizat că ritmul dezvoltării industriale, precum și pierderea unor imense părți ale pădurii tropicale, au dus la degajarea unei cantități atât de mari de CO₂ în atmosferă, încât am intrat într-o situație critică, în plan global, care poate să ducă la distrugerea celor mai multe forme de viață de pe Pământ. Acest lucru se întâmplă *acum*. Dacă vrem să supraviețuim, trebuie să punem mediul înconjurător pe primul loc.

De pe poziția mea de capitalist, m-am confruntat cu o

întrebare serioasă: am făcut rău? O cercetare și o investigație atente au arătat că există un mod în care aș putea rămâne un capitalist și, în același timp, un adept al filozofiei mele ecologice. Analizând modul în care *Virgin* ar putea găsi noi tipuri de combustibil pentru reducerea emisiilor de carbon, am putea contribui la stoparea încălzirii globale. Am putea, de asemenea, să responsabilizăm și mai mult companiile noastre, în plan ecologic. Am ales termenul de „Capitalism Gaia” ca slogan și doctrină a companiilor noastre.

Mi-am dat seama că, atâta vreme cât companiile comerciale există pe o scară atât de largă, ele nu trebuie neapărat să fie nocive. Firește, cu toții vrem să avem frigidere, mașini, să ne urcăm în avioane și trenuri, să ne trăim viața normală, de oameni ocupați și mulțumiți. Dar în același timp, trebuie să fim mult mai conștienți de cum acțiunile noastre distrug mediul înconjurător. Cred că e de datoria unor companii precum *Virgin* să promoveze o astfel de abordare — crearea și menținerea unor companii comerciale de succes, dar și păstrarea unui echilibru cu natura, prin încercarea de a face cât mai puțin rău cu putință.

Virgin poate face acest lucru deoarece este o companie privată. Nu cred în comportamentul ca la carte. Voi schimba lucrurile acolo unde pot, dacă este pentru mai bine, și voi munci pentru a da un exemplu. Am fost influențat de numeroși oameni excepționali. La fel ca și în cazul lui James Lovelock, m-am inspirat din ideile rudei mele, Sir Peter Scott, care, înainte să moară, a înființat *World Wildlife Fund*; de la Jonathon Porritt, cofondator al *Forum of the Future* (și fondator al *Greenpeace*); de la cercetătorul de mediu australian, Tim Flannery, care spune în cartea sa revoluționară, *The Weathermakers*, că putem cu toții influența pozitiv clima globală; și de la Al Gore, care și-a făcut un țel în viață, ca prin cartea și filmul său, *An*

Inconvenient Truth („Un adevăr incomod“) să ne avertizeze că ne aflăm pe marginea unei catastrofe ecologice.

Țelul meu în viață este să contribui la reducerea emisiilor de carbon. De aceea, la *Virgin*, în lunile și în anii care vor urma, vom urmări fiecare dezvoltare a științei — oferind chiar noi câteva dintre acestea — în scopul de a face posibilă o abordare mai organică și mai holistică a ideii de afaceri. S-ar putea să ne aflăm în pragul unei Renașteri, nu numai a modului nostru de viață, dar și a proiectelor și a invențiilor.

În acest sens a fost fondat *Virgin Unite*, o fundație caritabilă menită să creeze o rețea de acte de caritate, care să schimbe lucrurile atât în plan local, cât și global. Îi încurajăm atât pe angajații noștri, cât și pe clienți să se implice, să devină voluntari și deja am schimbat lucruri în numeroase zone, mai ales în legătură cu probleme serioase cum ar fi malaria, SIDA, virusul HIV și tuberculoza.

Educația este un element-cheie și *Virgin Unite* a muncit din greu să-i ajute pe tineri, dar îmi doresc să devenim mai preocupați. Am înființat deja o Școală de afaceri la Universitatea CIBA, din Africa de Sud; vom înființa o universitate itinerantă internațională, cu campus format din corturi. Sunt convins că avem nevoie de mai multă înțelepciune decât de politizare, iar elementul-cheie al acțiunilor mele este să creez un Consiliu al Seniorilor, care își va oferi sfaturile la solicitarea liderilor internaționali. Sunt onorat că Nelson Mandela a acceptat să fie părintele fondator al acestui consiliu.

Când am făcut primii pași în viață, lucrurile erau mult mai sigure. Aveai o carieră înaintea ta, de multe ori aceeași pe care o urmasa și tatăl tău. Firește, majoritatea mamelor stăteau acasă. Astăzi, nimic nu mai este sigur. Viața poate deveni o luptă nesfârșită. Oamenii trebuie să decidă care le sunt prioritățile, dacă vor să ajungă undeva. Cea mai bună lecție pe care am

învăţat-o a fost *hai s-o facem!* Indiferent de ce trebuie făcut, de cât de greu sau descurajator ar fi, aşa cum Platon a spus: „Începutul este partea cea mai importantă a unei lucrări“, în vreme ce chinezii spun: „O călătorie de mii de kilometri începe cu un singur pas.“

Dacă priveşti înainte, spre capăt, la toţi kilometrii din faţa ta, cu toate pericolele care se pot ivi, s-ar putea să nu faci niciodată acel pas. Indiferent de ce vrei să realizezi în viaţă, dacă nu faci acel efort, nu îţi vei atinge ţelul.

Fă acel prim pas! Vor fi multe provocări. S-ar putea să ai parte şi de eşecuri, dar până la final vei reuşi. Noroc!

Richard Branson

¹ *From Hell to Paradise*: hit din 1992 al formaţiei The Mavericks. Laureaţi ai Premiilor Grammy, The Mavericks cântau un gen alternativ de muzică country.

1

Hai s-o facem!

*Fii convins că se poate face
Stabilește-ți obiective
Trăiește-ți viața din plin
Nu renunța niciodată
Pregătește-te bine
Ai încredere în tine
Încearcă iar și iar
Ajutați-vă între voi*

Când am descoperit că porecla mea printre angajații de la *Virgin* era Dr.Yes, m-am amuzat. Firește că se datora răspunsului meu automat la o întrebare sau la o rugămintă, care întotdeauna tinde să fie pozitiv, și nu negativ. Mereu am încercat să găsesc argumente pentru a întreprinde ceva, dacă mi se părea o idee bună, decât să nu acționez.

Într-adevăr, mottoul meu este: *Nu-mi pasă! Hai s-o facem!*

Știu că mulți oameni spun „nu” sau „lasă-mă să mă gândesc”, aproape ca un răspuns pavlovian la o întrebare, fie ea despre ceva nesemnificativ sau despre ceva de-a dreptul revoluționar. Probabil sunt exagerat de precauți, suspicioși în fața unor idei noi sau, pur și simplu, au nevoie de timp de gândire. Dar eu, unul, nu procedez astfel. Dacă ideea este bună, eu spun: „Da, o să mă gândesc”, iar apoi chiar mă apuc s-o pun în aplicare. Firește că nu spun „da” la orice. Dar ce e mai rău: să faci din când în când câte o greșală sau să ai o minte îngustă și

să ratezi toate ocaziile?

Eu cred în folosirea și în dirijarea cunoștințelor și experienței altor oameni, de aceea îmi place să lucrez *holistic*, în cadrul unei echipe. Să dirijezi energia este ca și cum ai dirija puterea creierului. Ce sens are să selectezi pe cineva pentru o treabă anume, dacă îi ignori experiența și abilitățile? E ca și cum ai consulta niște experți, fără să ții apoi cont de sfaturile lor.

Am, de asemenea, încredere în propriul instinct și talent de a realiza aproape tot ce îmi pun în cap. Dacă o idee sau un proiect este bun și merită efortul, dacă este fezabil din punct de vedere uman, întotdeauna îl iau în serios, chiar și dacă nu am mai făcut așa ceva. Nu spun niciodată: „Nu pot face asta fiindcă n-am habar cum se face“. Întreb oameni, analizez, găsesc o soluție. Să analizezi, să asculți, să înveți — astfel de lucruri ar trebui să facem toată viața, nu numai la școală.

Apoi, mai sunt toate regulile acelea prostești inventate anume de cineva ca să ne încurce. Întotdeauna am fost convins că, dacă înființezi o organizație sau un comitet, acestea vor găsi cu siguranță ceva nefolositor de făcut. Lumea este plină de seturi de legi create de comitete care au prea mult timp și o dorință excesivă de a controla. Majoritatea seturilor de legi nu sunt altceva decât un jargon încâlcit și fără sens. Dacă vreau să realizez ceva care să merite — sau măcar să fie amuzant — nu voi permite ca niște legi prostești să mă oprească. Voi găsi o cale legală de a le ocoli și de a începe treaba. Obişnuiesc să le spun celor din echipa mea: „Dacă vrei s-o faci, pune mâna și fă-o!“ Astfel vom avea cu toții numai de câștigat. Munca și ideile angajaților sunt valorificate, ei sunt mulțumiți și *Virgin* are numai de câștigat. Oamenii nu-și părăsesc, de obicei, locul de muncă din cauza salariului mic, ci pentru că nu sunt valorificați. Multe companii își pun oamenii în niște categorii.

Dacă ești operator de bord, vei fi întotdeauna operator de bord. Noi ne încurajăm angajații să fie adaptabili și inovatori.

Dacă reușești să descoperi undeva o idee bună sau dacă vrei să faci ceva anume în plan personal și nu știi prea bine cum să-ți atingi scopul, nu cred totuși că acest cuvânt mic *nu pot* ar trebui să-ți stea în cale. Dacă nu ai experiența necesară, ia-o în altă direcție, caută o altă cale. Există întotdeauna o soluție la cele mai complexe probleme. Dacă vrei să înveți să zbori, du-te la aerodrom, la vârsta de 16 ani, și fă-le cafele celor de acolo! Deschide larg ochii! Învață! Nu trebuie să te duci la școala de arte ca să devii creator de modă. Intră într-o casă de modă și ia o mătură în mână! Croiește-ți drumul prin muncă!

Eve, mama mea, este exemplul perfect în acest sens. Când a început războiul, a vrut să se facă pilot. Era atât de hotărâtă, deși nu avea habar să zboare, fiindcă știa că e în stare și că va reuși. În loc să stea și să viseze la asta, s-a dus la aerodromul Heston, din apropierea casei sale, și a căutat o slujbă ca să poată pune piciorul pe scară. Când a întrebat ce șanse avea să zboare, i s-a spus că numai bărbații puteau fi piloți. Nu a descurajat-o — oricum ea ar fi privit asta ca o provocare. S-a împrietenit cu unul dintre piloți, care i-a spus să se deghizeze în bărbat. Mama era foarte frumușică și fusese dansatoare și era evident că nu putea *arăta* ca un bărbat. Și-a luat totuși inima în dinți și a făcut rost de o scurtă de piele, și-a ascuns pletele blonde sub o caschetă și a învățat să vorbească răgușit. A reușit pentru că știa că era în stare. Nu a fost nevoie decât de istețime și îndârjire. A învățat să piloteze și a început să-i învețe și pe alții. Aceștia erau tinerii care au pilotat avioanele de luptă în Bătălia Angliei. Ulterior a fost numită *Wren*, membră a Serviciului Naval Regal al Femeilor Britanice, și a însoțit vasele care transportau trupe către Franța. Femei moderne, asemenea mamei mele, au avut un rol important în război, ca agenți secreți, membre ale

forțelor armate aeriene sau terestre. Toate și-au suflecat mânecile și au trecut la treaba care trebuia făcută.

După război, liniile aeriene au devenit o nouă oportunitate de afaceri și mama s-a hotărât să devină însoțitoare de bord, pentru a vedea lumea. În acea vreme însă, însoțitoarele de bord trebuiau să știe spaniola și să aibă pregătire de asistente medicale. Din nou, mama nu s-a lăsat oprită de interdicții și de regulamente. I-a făcut ochi dulci unui portar de noapte, de la British South American Airways, o linie nouă care opera zboruri Lancaster și York, între Londra și America de Sud, și acesta i-a trecut pe furiș numele pe listă. Aceste avioane erau primele aeronave de pasageri și uite așa s-a făcut istoria. La scurt timp, devenise însoțitoare de bord. Tot nu învățase spaniola și nici noțiuni medicale nu avea, dar își folosisse calitățile să-și atingă scopul. Pur și simplu. Interesant este că acele avioane transportau o mână de pasageri, 13 încăpeau în Lancaster și 21 în York, și totul se baza probabil pe un sentiment de camaraderie, pe parcursul acelor lungi călătorii. Trebuia să fii destul de curajos ca să zbori spre locuri atât de îndepărtate. Avioanele nu erau depresurizate și deasupra Anzilor trebuia să porți mască de oxigen. Un an mai târziu, BOAC (British Overseas Airways Corporation) a preluat BSAA și mama s-a mutat pe o rută spre Bermuda, într-un model Tudor. Primul dintre ele a explodat. Mama era în cel de al doilea; al treilea a dispărut în Triunghiul Bermudelor. Modelele Tudor au fost retrase la sol, dar mama a continuat să zboare până când s-a măritat cu tatăl meu — un tânăr avocat — care, într-una din permisiile ei, o ceruse în căsătorie, în timp ce mergeau pe motoreta lui.

Mama n-a fost singura persoană din familia noastră care a spus: „Hai s-o facem!”

Celebrul explorator, căpitanul Robert Scott, a fost vărul

bunicului meu. Un om de mare curaj, a făcut două călătorii în Antarctica, cu intenția de a deveni primul om care ajunge la Polul Sud. Să călătorești în acea vreme către oricare dintre cei doi Poli era o acțiune incredibil de periculoasă și îndrăzneată, deoarece nu exista echipament special, îmbrăcăminte ușoară, termoizolantă, de fapt, oricât ar părea de bizar, exploratorii din acele timpuri purtau haine obișnuite de iarnă, doar în mai multe straturi. Unii purtau chiar pălării obișnuite și mănuși de lână cu un deget. Dat fiind numărul mare de eșecuri — și un eșec însemna atunci moartea — lumea susținea că aceste călătorii erau imposibil de făcut. Scott a spus: „Pot s-o fac!“ și a făcut-o. A ajuns la Polul Sud, în 1912, dar, deoarece a întârziat, așteptând încălzirea vremii, de dragul poneilor și al câinilor săi, a ajuns al doilea. Roald Amundsen, care a luat doar câini cu el, aruncându-se în adâncurile iernii polare, a ajuns primul. Pentru Scott, a fost o lovitură grea. Epuizat și bolnav, atât el, cât și oamenii lui au murit pe drumul de înapoiere. Da, el a zburat primul cu balonul deasupra Antarcticii — o realizare uimitoare și extrem de periculoasă — dar oamenii nu-și mai amintesc de asta. Ei spun doar: „Săracul Scott, a fost viteaz, dar a pierdut cursa.“ Când ești învingător, se vorbește despre tine, dar n-ar trebui să ne simțim prost dacă nu ieșim pe locul întâi. Important este să-i dai drumul, chiar dacă ai ieșit al doilea, al treilea sau al patrulea, vei ști că ai făcut tot ce-ai putut.

Voi prezenta acum primul meu proiect comercial adevărat — revista *Student* — deoarece cred că metoda mea a fost bună și mai cred că este un exemplu bun de „Hai s-o facem!“ Aveam cincisprezece ani când am înființat *Student* și când mai eram încă elev la internat, la Stowe. Nu am făcut-o ca să câștig bani, ci pentru că voiam să scot o revistă. Nu-mi plăcea sistemul de predare al școlii, ce se întâmpla în lume și voiam să îndrept toate astea. Unul dintre motivele principale era să avem o

platformă de pe care să putem protesta împotriva escaladării Războiului din Vietnam. În 1965, sub președinția lui Lyndon B. Johnson, un număr mare de trupe a fost trimis în Vietnam, iar noi citeam despre bombardamente aeriene asupra orașelor și drumurilor din Vietnamul de Nord. De asemenea, se aruncau din aer, fără discernământ, defoliante chimice. Totul părea greșit și fără sens.

Ca mulți alți întreprinzători începători, nu vedeam ideea mea ca pe o „afacere“, ci ca pe un demers motivat politic, și totuși distractiv și creativ. După mine, oamenii de afaceri lucrau în City, fumau trabucuri groase și purtau costume cu dungi. Nu-mi dădea prin cap că oamenii de afaceri puteau fi de orice formă, de orice mărime și de orice fel de origine, pentru că, până la acea vreme, cei mai mulți respectau formula cunoscută. Avusesem deja câteva tentative de a face bani din vânzarea de iepuri, de peruși și brazi de Crăciun (din aceștia chiar destul de mulți, mai târziu). În ceea ce privește *Student*, eram într-o fază de încercare și eșec; eram doar un elev de școală la acea vreme. Aproape instinctiv, totuși, urmăream regula financiară de bază, aceea de a-mi face un plan serios de afaceri. Personajul lui Dickens, din *David Copperfield*, Dl Micawber, avea dreptate când spunea: „Venitul anual: 20 de lire. Cheltuieli anuale: 19 lire, 19 șilingi și 6 penny. Rezultat: Fericire! Venitul: anual 20 de lire. Cheltuieli anuale: 20 de lire și 6 penny. Rezultat: Nefericire!“ Datorită jongleriilor financiare făcute de părinții mei, am înțeles că venitul trebuia să fie mai mare decât cheltuielile. Profitul trebuie să fie singurul motiv pentru care te afli în afaceri, indiferent de cât de distractiv ți s-ar părea și cât de mult ți-ar plăcea. O afacere neprofitabilă este o durere de cap, o sursă de stres și o nebunie fiscală.

Când le-am spus cunoscuților și prietenilor că intenționez să scot o revistă adevărată pe care s-o vând profesionist pe

piață și că eram în căutare de sfaturi și contribuții jurnalistice, m-am lovit de un anumit grad de neîncredere, scepticism și chiar hohote de râs. Se uitau la proiectul meu ca la o altă pornire juvenilă de entuziasm. Unii au ridicat din umeri, spunând că eram prea tânăr și fără experiență. Eu eram însă serios, credeam cu adevărat în mine însumi, că puteam face acel lucru și voiam să le arăt că nu aveau dreptate. Întotdeauna am fost un încăpățânat și negativismul lor mi-a întărit hotărârea.

Pentru cineva care nu prea avea o orientare academică, la sfârșitul școlii, aveam în schimb ambiția de a deveni jurnalist. Voiam să călătoresc prin lume, să interviewez oameni și să scriu povești. „Correspondent în străinătate“ suna foarte romantic. În mod evident, eram prea tânăr și lipsit de experiență să fiu corespondent în străinătate, astfel încât mi-a venit ideea de a publica o revistă. La Stowe, aveam deja revista școlii, *The Stoic*, dar nu puteam publica idei dizidente sau revoluționare, cum ar fi fost critica înverșunată a sistemului de fagging², a bății, a slujbei obligatorii, a latinei și a tuturor acelor tradiții pe care orice elev din Anglia le ura sau disprețuia; astfel am ajuns la ideea de a scoate o revistă cu caracter protestatar. Nu ne-a trebuit mult să trecem de la ideea unui reviste pentru Stowe la una dedicată *tuturor* elevilor de gimnaziu din Anglia. L-am cooptat în conspirație pe colegul meu Jonny Gems și ne-am hotărât că am avea un impact mult mai mare dacă am solicita articole de la elevii altor școli și dacă am pune bazele unui forum. Eram convinși că o astfel de revistă avea să facă valuri și să schimbe mersul unor lucruri încremenite de secole.

Mi-am luat un carnețel și am început să-mi notez câteva gânduri, mai întâi câteva idei de titluri: *Astăzi, 1966, Focus!, Anglia modernă, Interviu*. Era un început îndrăzneț. Apoi am făcut o listă cu genul de articole pe care voiam să le public și

care credeam că aveau să-i atragă pe cititori. Pasul următor a fost să gândesc difuzarea, transportul și costurile. În biblioteca școlii, în loc să-mi fac temele, citeam *Who's Who* și mi-am făcut o listă de 250 de membri ai parlamentului și încă una cu posibili publicitari, după ce am analizat atent și cartea de telefon. Am notat totul în carnețel, inclusiv conceptul meu și formatul. Paragraful cu conceptul era:

O nouă revistă cu caracter politic al cărei scop este de a-i face pe toți elevii școlilor publice să devină mai interesați de politică și mai informați cu privire la îmbunătățirile și la „ceea ce se întâmplă” în celelalte școli publice din țară. Își vor aduce contribuția elevii, publicul obișnuit și parlamentari.

Am început o pagină nouă pe care am notat: *De scris scrisori* și am subliniat. Dedesubt am scris: „directori de la 300 de școli publice: $3 \times 300 = 600$ d. (Acestea erau timbrele pentru scrisorile în care ceream permisiunea directorilor să vând revista la ei în școală. Un „d” era un penny vechi, iar 240 de „d” făceau o liră.) Dedesubt am scris: „plicuri, hârtie, 300 d. Total: 75 șilingi = 3,17 lire și 6 d (sau 3,75 lire în ziua de azi). Când am terminat adunarea: 1 000 de exemplare tipărite, de vândut la prețul de 7,5 penny, plus poșta și rabatul magazinelor, ajunseseam deja la deficit.

Nu ne-a trebuit mult timp să ne lămurim că nu puteam aduna cheltuielile de regie și vânzările anticipate, într-o zonă de circulație atât de restrânsă. Ne-am fi prăbușit înainte să începem; nu era un început prea promițător în ceea ce privea cariera mea de întreprinzător. Înapoi la calcule.

Zile în șir m-am tot învățit, cufundat în gânduri; am parcurs, cât am putut, o mulțime de ziare și reviste. Ce se întâmplă în lumea asta, despre ce se vorbește? Fără să-mi dau seama, făceam instinctiv cercetare de piață și examinare demografică, în modul cel mai empiric. Aproape din greșeală, mă împiedicaseam de un truism: indiferent de ce vinzi, trebuie

mai întâi să-ți identifici piața. Cred că în acel moment mi-am dat seama că gândeam la o scară prea redusă. Elevi erau peste tot și puterea lor era o invenție nouă care atrăgea atenția presei. *Evrice!* Aveam glonțul magic.

Însuși titlul de *Student* lărgea instantaneu câmpul și ne oferea ținte de vânzare, nu doar sub forma elevilor de clasa a VI-a — piața noastră inițială —, ci și către colegiile tehnice și universități: sute și mii de clienți potențiali. Era o perspectivă amețitoare și agitația noastră a sporit. Acum puteam deja oferi cifre uriașe potențialilor noștri clienți publicitari și, totodată, contribuabililor. Puteam vinde prin angrosiștii și prin retailerii cunoscuți, cum era WH Smith. În loc să spunem că o mie de elevi de a VI-a ar fi putut să citească mica noastră revistă, puteam să fim mult mai convingători, rostind în fața celor cu bani amețitoare cifre de douăzeci, treizeci, patruzeci de mii. Înainte de era internetului, era greu să afli câți studenți existau la un moment dat. Știu cât de mult a simplificat internetul viața și cercetările și, în ciuda rezervelor mele inițiale, trebuie să recunosc că simt tot mai mult nevoia să-l accesez. Ideea mea de studiu de piață este totuși mult mai simplă: întreabă pe cineva care știe. Cred că am ridicat receptorul și am sunat pe cineva de la Ministerul Educației și apoi mi-am notat cu grijă cifrele.

Eram convins că planul meu de afaceri era rațional și științific — o abordare care i-ar fi surprins pe toți detractorii mei, în special pe profesorii de matematică și științe! Mi-am făcut calculele cu grijă, apreciind cât mă costa hârtia și tiparul. Apoi am calculat venitul din vânzări și din publicitate. Contribuabilii, am hotărât, aveau să fie bucuroși să ne ofere serviciile pe gratis.

Când am discutat planul cu mama, ea m-a luat în serios. „Ricky, cât îți trebuie ca să pornești treaba?”

„Îmi trebuie bani pentru telefoane și scrisori“, a venit

prompt răspunsul meu.

Mama a spus întotdeauna că trebuie să investești puțin ca să faci bani. A scos asul din mânecă și mi-a dat 4,00 lire. În 1966, suma ajungea pentru 320 de timbre sau apeluri telefonice în valoare de 1,5 penny fiecare. Astăzi, cu 4 lire, cumperi mai puțin de 14 timbre de prima clasă. Tatăl lui Jonny a conceput un formular de comandă, cu antet, în partea de sus a paginii : STUDENT — REVISTA TINERETULUI BRITANIC, alături de un simbol al unui răsărit de soare.

Cererea mea de a avea un telefon în camera de la școală a fost respinsă de director care, cred eu, se amuza în sinea lui. Deși biroul meu a fost cedat complet revistei, a trebuit să mă mulțumesc cu o cabină telefonică. Vocea începuse să mi se schimbe, astfel încât sunam mai în vârstă decât eram, dar problema consta în faptul că nu puteam primi telefoane. Într-un fel, exista o compensație, fiindcă descoperisem că puteam vorbi gratis dacă îi spuneam centralistei că aparatul îmi înghițise monedele și convorbirea se întrerupsese. Din fericire, covorbirile prin centralistă nu te puneau în jenanta situație de a se auzi bip-bip-bipul care semnală terminarea monedelor. În plus, ca bonus, centralista suna ca o secretară: „Vă fac legătura cu domnul Branson.“

Nu eram singura persoană care folosea o cabină telefonică pentru a începe să clădească un imperiu — acum patruzeci de ani, jumătate dintre tinerii întreprinzători din Londra făceau asta. Trebuie să țineți cont că aceștia erau „agitații“ ani 1960, când lucrurile se schimbau șocant de rapid. Beatles, Stones, Carnaby Street, King's Road — o lume tânără și vibrantă, iar comerțul nu avea de gând să rămână în urmă. Spre surprinderea mea, m-au luat în serios.

Metoda mea era să scriu de mână scrisorile, după care i le trimiteam mamei acasă, iar ea le dădea lui Elisabeth, o prietenă

din sat, care le dactilografia și le trimitea. Eu și Jonny ne-am petrecut aproape doi ani scriind sute de scrisori, în care încercam să vindem spațiu publicitar, până când, brusc, mi-am dat seama cum stătea treaba. Aveam să-i spun managerului de publicitate de la *Lloyds Bank* că *Barclays* cumpăraseră spațiul de pe coperta a treia și dacă el era dispus să ia celebra copertă a patra, până nu o ofeream lui *Nat-West*. I-am stârnit pe Coca-Cola împotriva lui Pepsi. Mi-am perfecționat stilul de prezentare, metodele de vânzare și n-am lăsat nicio clipă să se vadă că sunt un puști de cincisprezece ani, într-o cabină de telefon friguroasă, cu buzunarele pline de monede. În mod miraculos, a funcționat.

Era mult mai distractiv să dau toate acele telefoane, să scriu acele scrisori și să aștept răspunsurile, decât orele de latină. Am fost extraordinar de emoționat când, în cele din urmă, am primit primul nostru cec, de la o bancă, pentru spațiu publicitar. Erau 250 de lire, o sumă imensă. Eu și Jonny am umblat o săptămână întreagă cu fețele strălucind de bucurie, precum soarele de pe hârtia noastră cu antet. Suma totală pentru publicitate, din primul nostru număr, a fost de 2 500 de lire — ceea ce ne-a permis să tipărim un tiraj de 30 000 de exemplare. Părea o realizare incredibilă pentru doi băieți de șaisprezece ani, la vremea când o casă obișnuită costa 3 660 de lire și un Jaguar E, 1 867 de lire.

Am început să căutăm texte care să corespundă pretențiilor noastre. Mama s-a implicat plină de entuziasm, scriind articole, întrebând prieteni care cunoșteau multă lume. Mi-aduc aminte cât de emoționați am fost când Gerald Scarfe — primul nostru colaborator — ne-a spus că ne va face o bandă desenată și va da un interviu. Am încercat să obțin interviuri de la persoane cunoscute, plecând de la școală, luând trenul spre Londra și reușind să îmbin cumva activitățile extrașcolare cu cele școlare.

Mi-am dat însă seama că nu eram făcut pentru universitate sau pentru viață academică: știam că voi reuși mai bine de capul meu, și astfel m-am lansat ca om de afaceri. Părinții m-au lăsat să aleg singur. Deși tatăl meu avea rezerve cu privire la renunțarea la studiile universitare — pe care le considera esențiale în viață — amândoi m-au susținut în tot ce am făcut. Mai am și acum o copie a unei scrisori în care le explicam ce simțeam:

„Orice aș face în viață, vreau să fac bine și nu cu inima îndoită. Simt că dau ce-i mai bun din mine cu revista *Student* — atât cât îmi permite timpul. Mi-am dat seama că pot da greș, dar am continuat. Ca să nu ratez, trebuie să caut prioritățile, dacă vreau să ajung undeva. Deocamdată am doar șaisprezece ani.“

În continuare, am explicat ce făceam, în comparație cu alți băieți de vârsta mea, și am conchis:

„Când aveți șaisprezece ani, nu vedeți lumea cum este ea astăzi. Cariera voastră era aproape trasată. Acum este o luptă nesfârșită... *Student* este o carieră ca oricare alta... Este începutul vieții mele, așa cum universitatea sau examenele de absolvire au fost pentru voi.“

Am comunicat întotdeauna bine cu părinții mei — și până în ziua de azi cred că secretul afacerilor bune sunt comunicarea și relațiile bune. Ai mei m-au sprijinit după ce au citit scrisoarea aceea și tatăl meu a acceptat ideea că doream să muncesc în alt domeniu decât al lui. Au fost de acord să renunț la toate materiile, cu excepția istoriei antice, care îmi plăcea. Astfel, când am ajuns la examenele finale, nu am avut sentimentul că înșel pe cineva, când mi-am umplut hainele cu fițuici, în buzunare, sub mâneci sau sub cureaua de la ceas. Odată terminate examenele, eram gata să mă lansez în lume, înarmat cu o încredere absolută în mine însumi și cu convingerea că orice aș fi vrut să realizez, putea fi făcut.

Mai aveam încă șaisprezece ani când am terminat școala și am început să lucrez cu normă întreagă pentru *Student*. Nu mai

făcusem afaceri până atunci cu adevărat — în afară de schema clasică cu standul de limonadă din școală — dar învățasem destul ca să știu că omul nu este o insulă. Cu toții avem nevoie de cineva care să acționeze ca o contragreutate la slăbiciunile noastre și să ne stimuleze puterea. Uneori este o singură persoană, alteori este o echipă, în care oricine își aduce propriul talent. Adeseori, propria familie ne este sprijinul — și sfatul meu pentru începători este: ascultă-ți familia, acceptă ajutorul lor, nu îi refuza din start.

Jonny și cu mine ne-am instalat în demisolul sordid al casei părinților săi, din Londra. Era minunat să fii tânăr și liber, așezat în inima orașului. Beam bere, aveam prietene, ascultam muzica dată la maximum, exact ca niște studenți, care însă nu trebuiau să învețe. Munceam însă la fel de greu. Am realizat câteva interviuri extraordinare, cu oameni ca James Baldwin, Jean-Paul Sartre, John Lennon, Mick Jagger, Vanessa Redgrave și Dudley Moore. Eram atât de conștienți de ceea ce făceam, încât nu m-am întrebat o clipă de ce mă lăsau la ei în casă, de ce vorbeau cu mine, iar încrederea mea era probabil molipsitoare, de vreme ce foarte puțini m-au refuzat. În 1966 existau mai puține bariere când voiai să întâlnești o vedetă. Nu aveau secretare, anticamere și asistenți de presă care să alunge orice jurnalist tânăr. Succesul meu provenea și din faptul că ridicam pur și simplu receptorul și scriam scrisori. Aveam în paginile noastre nume mai tari decât unele dintre revistele de top — curioși să vadă ce făceam, jurnaliști celebri, vedete, intelectuali de seamă veneau să ne viziteze. Viața în demisol era un haos spectaculos, o petrecere nesfârșită.

Aveam însă și o latură serioasă. Voiam să trimitem propriii reporteri să scrie despre teme mari ale zilei, cum ar fi fost Războiul din Vietnam sau foametea din Biafra, dar nu aveam bani. Ne gândeam cum am fi putut să facem rost de ei. Dacă

spuneam redacției unui ziar că puteam trimite un tânăr de șaisprezece ani, într-o zonă fierbinte, cu scopul de a relata din perspectiva tinerilor, poate îi puteam convinge. Am sunat la *Daily Mirror* și le-am făcut propunerea. Au acceptat și l-au plătit pe Julian Manyon, care lucra pentru *Student*, să plece în Vietnam. Astăzi, Julian este un reporter de 55 de ani, laureat al mai multor premii, care lucrează pentru ITN. Am aranjat în așa fel încât să scrie și un reportaj din Biafra pentru noi. Era o lecție să vedem cum, răspândindu-ne ideile, din nevoia de a găsi o soluție, reușeam să facem ceva nou, demn de luat în seamă și să mai obținem și publicitate.

Credeam cu adevărat că schimbam lucruri, făcând declarații importante, atrăgând atenția publicului spre evenimente importante, care altfel ar fi trecut neobservate. Nu era însă vorba numai de război sau de foamete, încercam să păstrăm un echilibru, incluzând teme politice, rock'n-roll, folosind puterea studenților ca brand. Am descoperit că, datorită interviurilor cu Lennon și Mick Jagger sau alții, atingeam o audiență mult mai largă — deși numele lor nu garantau un succes facil. Nu era ușor să te faci cunoscut. Nu ne puteam permite să ne facem nouă înșine publicitate, astfel încât trebuia să se vorbească de noi din gură în gură și să facem difuzare directă.

Am muncit din greu să obținem publicitate în mass-media, care ne-ar fi sporit vânzările. Am făcut o treabă așa de bună în a convinge ziarele cele mai mari că *Student* era o chestie tare, încât *Sunday Telegraph* a scris: „Fotografi, jurnaliști, scriitori din toată lumea par să fie înnebuniți să colaboreze cu acest *Student*, iar în școli și în universități s-a născut un sistem de difuzare bazat pe voluntari, care permite accesul a peste jumătate de milion de studenți la această revistă.” *Daily Telegraph* adăuga: „Se pare că *Student*, publicația glossy care a atras o mulțime de

scriitori celebri, va deveni una dintre revistele cele mai bine vândute din țară.“

Acesta era pentru noi o publicitate extraordinară și unul dintre motivele mele de mulțumire, legate de promovarea mea și a lui *Virgin*. Reclama, publicitatea, promovarea, spuneți-i cum doriți, funcționează. Până și natura organizează un spectacol — florile, păsările, chiar și gândăceii, își etalează calitățile. Există atâta competiție în lume, încât dacă ai ceva de vândut, nu contează ce, trebuie să faci acel lucru cunoscut.

Acele zile în care m-am zbatut cu vânzările mi-au creat un avantaj. Am învățat că toți avem ceva de vânzare, indiferent dacă este vorba de un obiect tangibil, precum veșnica fasole la conservă, sau de un anume tip de talent pe care îl oferim de închiriat. Nu avea niciun rost să producem bunuri sau să avem cele mai bune idei din univers dacă ele rămâneau stocate în capul nostru sau într-un colț de dormitor. Când primele 30 000 de reviste au ieșit de la tipar, legate în pachete și încă mirosind a cerneală proaspătă, în afară de emoția noastră, a trebuit să facem față și unor facturi extrem de reale care trebuiau să fie plătite cu bani reali.

Am lansat fluturași în care ofeream studenților bani dacă ne vindeau revista. Băteau drumul până la ușa noastră, luau un pachet să-l vândă pe stradă sau la universitate, cu mulți dintre ei ne împrieteneam, doreau să ne ajute cu orice preț. Ideea era să le vindem un pachet la jumătate de preț și ei urmau să încaseze profitul, dar majoritatea erau prea săraci să plătească înainte și de multe ori nu se întorceau cu banii. Nu conta — deveneam cunoscuți, ne mergea vestea.

Eram o echipa foarte unită; toți voiam să ieșim în stradă, să ne murdărim pe mâini. Chiar și familia mea venea să ajute în ziua ieșirii de la tipar, gata să vândă revista. Entuziasmul lor ne molipsea, era foarte distractiv. Mama ducea un pachet mare la

Speaker's Corner și în Hyde Park și le vindea acolo. Sora mea, Lindi, și cu mine ne-am plimbat pe Oxford Street, la ora la care ies toți vânzătorii ambulanți — chiar și Daniel Defoe și-a vândut pamfletele strigând: „Citiți totul despre asta! Numai jumate de coroană!“

Eram atât de plin de energie, având sentimentul că eram parte din acel oraș istoric, atât de viu, cu o istorie atât de lungă în materie de comerț și că puteam obține orice. Eram gata să trăiesc orice experiență, să ajut ca lumea să devină un loc mai bun și mai omenos.

În acele zile de început, cu facturi imense, vânzări proaste și luptă zilnică pentru publicitate, banii erau mereu prea puțini, ne era adeseori foame, ne făceam griji cum să plătim telefonul, dar niciodată toate astea nu au contat cu adevărat. Mama obișnuia să vină cu un coș de mâncare — strigând în timp ce cobora scările la demisol: „Livrare din partea Crucii Roșii“, iar Jonny și cu mine și celelalte ajutoare ne năpusteam asupra ei. Altădată, mama a găsit pe stradă un colier pe care l-a dus la poliție. La scurt timp, l-a primit înapoi fiindcă nu fusese reclamat și, știind nevoia noastră de bani, l-a vândut și ne-a adus 100 de lire, o avere, care ne-a acoperit datoriile cele mai urgente.

De fiecare dată când se ivea o ocazie nouă, o înșfăcam. Când a fost evident că revistele noastre atingeau un punct de saturație, în loc să acceptăm situația, noi căutam alte căi de a face bani. Am fost primii care am vândut discuri prin poștă, la preț redus — prima reclamă a apărut în ultimul număr din *Student*. Când o grevă poștală ne-a blocat afacerea, ne-am orientat în altă parte. Scopul nostru era de a deschide magazine de discuri, dar nu aveam destui bani. Așa că am găsit un om care avea un magazin de pantofi, foarte central, pe Oxford Street și am vorbit cu el să ne lase să folosim spațiul liber din

magazin. Aveam nevoie de un nume și atunci s-a născut *Virgin*. În timp ce stăteam și ne dădeam cu părerea despre un nume, unul dintre noi a zis: „Păi voi sunteți virgini în afaceri. Ce ziceți de *Virgin*?“

Am folosit lecțiile învățate de la *Student* și am muncit din greu la promovarea deschiderii primului magazin *Virgin Records* de pe Oxford Street. L-am aranjat „cool“, cu perne imense pe podea și cabine de ascultare, unde studenții puteau veni să asculte discurile, înainte de a le cumpăra. Voiau să stea pe-acolo și le-au spus și prietenilor. Un magazin a dus la al doilea, apoi la al treilea. Sistemul nostru era simplu: căutam personal o stradă aglomerată, cu mulți pietoni și ceream insistent să ni se acorde o păsuire a chiriei pe trei luni. Fără acea „păsuire“, timp în care magazinul se punea pe picioare, n-am fi reușit. În scurt timp, am deschis *Virgin Records* aproape în fiecare oraș mare — și încă nu împlinisem douăzeci de ani. Bani gheață intrau repede, dar facturile încă și mai repede! Ne atinsesem ținta, dar mai erau încă multe altele — și, treptat, în decursul anilor, le-am obținut.

Cred în trăirea vieții la maximum. În 1984, când constructorul de bărci Ted Toleman m-a rugat să-i sponsorizez o barcă cu motor, ca să câștige cursa Blue Riband, pentru Anglia, am acceptat imediat. The Blue Riband (care includea și Trofeul Hales) era premiul pentru cea mai rapidă traversare a oceanului, din America spre Irlanda, și a fost câștigată de vase impresionante precum *Lusitania* (scufundată de un submarin german în 1915), de elegantul vas de pasageri francez, SS *Normandie* și, în 1952, de SS *United States*, după o traversare de 3 zile, 10 ore și 40 de minute. Ulterior, avioanele au preluat supremația și vremea vaselor de pasageri a trecut. Blue Riband a fost pus la naftalină, rămânând aparent definitiv în posesia americanilor, până când ne-am gândit noi să-i provocăm.

Virgin Atlantic Challenger nu era un vas mare, de 52 000 de tone și 240 000 de cai putere, cum era *SS United States*. Vasul nostru era un cataraman ușor, de 20 de metri, cu două motoare de 2 000 de cai putere, în regulament însă nu scria că nu puteam câștiga cursa cu un vas mic. Singura cerință era să fie de pasageri. Am fost încântat să particip ca unul dintre cei patru membri ai echipajului și m-am antrenat din greu să ajung la forma necesară pentru o astfel de traversare epuizantă.

Mai era un singur mic impediment: viitoarea mea soție, Joan, era însărcinată în luna a opta, cu cel de-al doilea copil al nostru și îi promisesem că voi fi acasă când avea să nască. Am verificat calendarul. Se părea că aș fi putut încerca să fac cursa și să ajung la timp pentru naștere. Furtunile ne-au întârziat însă plecarea din New York cu trei săptămâni și, când condițiile s-au anunțat perfecte pentru cursă, am simțit că nu puteam părăsi echipa tocmai în acel moment.

Dat fiind că asistasem la nașterea lui Holly, primul nostru copil, moment pe care nu-l voi uita niciodată, îmi dădeam seama cât de important era să fiu acolo și la nașterea celui de-al doilea. Am întrebat-o pe Joan: „Ce să fac?”

N-a ezitat și mi-a spus: „Fă-o acum, du-te! Copilul mai are două săptămâni. O să te întorci până atunci.” Speram că nu era prea optimistă, dat fiind că Holly se născuse prematur, cu șase săptămâni înainte.

Am plecat din America, spărgând valurile, cu *Virgin Atlantic Challenger*. La sfârșitul primei zile, am primit prin stație vestea că fiul meu, Sam, tocmai se născuse. Îmi încălcasem promisiunea, dar, ce era mai important, aveam un copil sănătos. Am strigat cu toții de bucurie și Steve Ridgway, unul dintre membrii echipajului, a desfăcut o sticlă de șampanie, în cinstea lui Joan și a fiului meu. Sticla a explodat și a stropit în toate părțile. A fost imposibil să bem ceva. M-am sprijinit de

parapet și am aruncat sticla în valuri. Acum trebuia să-i dau bătaie, ca să pot să-i văd cât mai repede pe Joan și pe bebelușul nostru.

Traversarea ar fi fost o victorie detașată dacă, în apropierea Irlandei, la numai câteva sute de mile de sosire, nu am fi întâmpinat o furtună feroasă. Ne-am luptat cu ea timp de două zile, dar era cum nu se putea mai rău. Vasul se zbugiuma în sus și-n jos. Noi ne țineam de locurile noastre și nu puteam vedea nimic. În apropierea insulelor Scilly, când de Trofeul Hales nu ne mai despărțeau decât 60 de mile, am fost izbiți de un val uriaș. În secunda următoare, Pete Downie, inginerul nostru a strigat: „Ne scufundăm, s-a spart carena. Săriți!”

„Mayday! Mayday! Mayday!”³, a început să strige în stație Chay Blyth, alt membru al echipajului. „*Virgin Challenger* se scufundă. Abandonăm vasul. Repet: abandonăm vasul.”

În câteva secunde, vasul a început să se scufunde. Prima plută de salvare pe care o umflaserăm s-a agățat de ceva și s-a spart. Mai aveam una de rezervă, pe care am aruncat-o în valuri și am tras de cablu ca s-o umflăm. Pluta de salvare era ca o luntre gonflabilă, cu un acoperiș ca un cort. Ne-am înghesuit în ea, aruncați fiind în sus și în jos de parcă am fi fost într-o mașinărie dintr-un parc de distracții. Eu eram lângă stația radio și am luat microfonul. Un avion de vânătoare — aflat în misiune, la ordinele personale ale lui Maggie Thatcher — ne-a reperat apelul SOS. I-am dat pilotului poziția noastră și el a transmis prin radio tuturor vaselor din zonă.

„Ok, sunt trei vase în zonă care pornesc spre voi“, mi-a răspuns pilotul. „Este un QE2 în drum spre New York; a fost mobilizat și un elicopter RAF de pe insulele Scilly și încă un vas Geest în drum spre Jamaica. Luați-l pe primul care ajunge.”

În cele din urmă, am fost ridicați de vasul Geest, care se îndrepta spre Caraibe. Am fost ridicați pe rând și am lăsat pluta

în voia valurilor.

Am ratat prima încercare de a câștiga Blue Riband, dar nu ne-am dat bătăuți. Un an mai târziu, m-am întors cu *Virgin Atlantic Challenger II*. Vasul era lung de 23 de metri, cu o singură carenă. Eram sigur că putea face față mării agitate, mult mai bine decât predecesorul său. Am plecat din portul New York, într-o însorită dimineață de iunie, și am pornit-o spre Nova Scoția. Ne-am deplasat de-a lungul coastei americane mult mai repede decât ne-am fi imaginat. Dar, a doua zi, valurile, care ne ajutaseră la început, se înrăutățiseră. Era oribil, o zdruncinătură după alta, fără oprire. Fiecare val ne izbea în sus și-n jos: nu puteam decât să strângem din dinți și să suportăm.

Când tocmai încercam să părăsim a doua platformă de alimentare, motoarele au tușit, s-au înecat și au murit. Eekie Rastig, noul nostru inginer, s-a dus sub punte să cerceteze. Era un dezastru. Era un mister cum de intrase apa în combustibil, dar, oricum, nu mai aveam timp să ne gândim la asta. Motorina și apa se amestecaseră, ceea ce însemna că era imposibil să mai poți elimina apa. Trebuia să golim cele patru rezervoare și să o luăm de la capăt.

Am repornit motoarele, dar s-au împotmolit iarăși. Pierdusem deja șapte ore lângă vasul de reumplere, în frig, în mijlocul oceanului. Cursa ne scăpa iarăși din mâini. Valurile se înteteau.

„Furtuna ne-a ajuns din urmă, nu mai e de glumă“, ne-a spus Chay.

Furtuna care urmase acelei vremi frumoase din prima zi nu era o furtună feroasă și bruscă, ci doar o blestemată de vreme rea, fapt care ne îngrozea cel mai mult. În curând, vasul se ridica pe valuri de 15 metri. Eram deja sufocați de fumul de la combustibil, fiecare tușea și scuipa chircit de durere.

„Nu mai merită să continuăm“, mi-a țipat Chay în ureche.

„Am vorbit cu toții, suntem terminați. S-a sfârșit. Îmi pare rău, Richard.“

Știam că, dacă eșuam și de data asta, nu mai avea să mai fie o a treia dată. Trebuia să mergem mai departe. Trebuia să-i conving.

„Hai să încercăm să pornim motoarele și să vedem cât de departe putem ajunge. Hai. Trebuie să ne sforțăm.“

Ne-am adunat din nou puterile și am pornit la treabă. Ne-am îndepărtat de vasul de alimentare și, umblând ușor la motoare, am reușit să le pornim. Tușeau și scuipau, gata să cedeze, dar cel puțin nu trebuia să scoatem vâslele.

Am ajuns la cel de al treilea vas de alimentare și, cu rezervoarele umplute din nou și cu ceva tocană irlandeză pentru noi, prima masă caldă din ultimele două zile, ne-am apropiat de ultima haltă a traversării noastre, plini de hotărâre.

Când am trecut de locul în care ne scufundaserăm prima oară, am izbucnit în urale și, deodată, ne-am dat seama că puteam s-o facem. La cinci mile distanță de insulele Scillies, am fost întâmpinați de câteva elicoptere și câteva sute de ambarcațiuni de toate felurile, care ieșiseră în calea noastră să ne ureze bun venit acasă. Reușiserăm. Călătoria durase 3 zile, 8 ore și 31 de minute: pe o distanță de peste 3 000 de mile. Bătuserăm recordul Blue Riband cu 2 ore și 9 minute. O făcuserăm. Lecția pe care am învățat-o și care mi-a folosit toată viața a fost să încerci tot timpul și să nu renunți niciodată.

A doua zi după victoria noastră, m-a sunat un suedez pe nume Per Lindstrand. „Dacă credeți că traversarea oceanului cu barca a fost impresionant, mai gândiți-vă o dată. Intenționez să construiesc cel mai mare balon cu aer cald din lume și vreau să zbor cu el, în *jet stream*⁴, la o înălțime de 30 000 de picioare. Cred că va putea traversa Atlanticul. Vreți să veniți cu mine?“

M-am gândit la bătrânul meu erou, căpitanul Scott,

amintindu-mi cum zburase într-un balon peste Antarctica. Nimeni nu mai zburase într-un balon peste Atlantic. Eu, unul, nu zburasem niciodată cu balonul. Era o nebunie. Prea riscant. La acea oră, companiile mele derulau afaceri de sute de milioane de lire. Ce se întâmpla dacă muream? Toate aceste gânduri mi se învârteau în cap, în timp ce îl ascultam pe Per, explicându-mi planul său și de ce credea el că putea fi realizat.

Existau motive serioase, logice și solide pentru care nu trebuia să mă duc. De fapt, exista un singur motiv să mă duc — și anume acela că nu puteam rezista unei provocări. Auzisem însă de Per Lindstrand și știam vag că avea la activ câteva recorduri de zbor cu balonul, inclusiv acela de a fi atins cea mai înaltă altitudine.

„N-o să înțeleg niciodată știința și teoriile ei, dar voi veni cu tine dacă îmi răspunzi la o întrebare“, i-am spus.

„Sigur“, spuse Per, pregătindu-se pentru o întrebare îngrozitor de provocatoare.

„Ai copii?“

„Da, am doi.“

Era destul pentru mine — dacă el accepta această provocare, atunci puteam și eu să o accept.

Întotdeauna spun oamenilor că, dacă vor să facă ceva ca lumea, trebuie să planifice totul bine și să se pregătească. Mă antrenasem din greu pentru recordul Blue Riband și știam că trebuia să mă pregătesc la fel de bine pentru aventura noastră cu balonul. Era cât se putea de riscant. Dacă o navă se scufundă, șansele de a fi salvat sunt mai mari, un balon însă e complet imprevizibil. Nu poți ști unde îl vor purta vânturile neprielnice sau curentul sau unde și cât de repede va plonja spre pământ. Urma să zburăm de cinci ori mai departe, de trei ori mai mult și la o înălțime mult mai mare decât o făcuse oricine altcineva — Per inclusiv. Primul pas era să învăț să zbor cu balonul și s-o fac

atât de bine, încât să elimin cât mai mult posibil riscul unei erori umane. M-am dus așadar în Spania cu Per și Robin Batchelor, instructorul meu. Lecțiile acelea mi-au salvat viața.

Până când nu te-ai suit într-un balon stratosferic, nu-ți poți imagina imensitatea acestuia, comparativ cu baloanele folosite pentru reclame sau pentru zboruri scurte de agrement, pe care le tot vedem când suntem la țară. Este ca și cum ai fi comparat o bicicletă cu un autobuz, și era incredibil că făceam ceva ce omul nu mai făcuse până atunci.

Un balon umplut cu helium, cum era pe vremuri un zeppelin, poate rezista în aer câteva zile. Un balon cu aer cald se bazează pe aerul fierbinte din învelitoarea care se ridică deasupra aerului rece din jur, luând și balonul cu ea. Aerul se răcește însă repede în interior și, de aceea, navigatorii ard propan. Până la zborul propus de Per, handicapul baloanelor cu aer cald a fost greutatea mare a combustibilului necesar pentru zbor.

Noi voiam să economisim combustibil, zburând cu 200 de mile la oră și încălzind aerul din balon cu energie solară, pe timpul zilei. Urma să avem o capsulă presurizată, în locul unui coș de răchită. Toate acestea erau metode noi.

„Ce va împiedica vânturile stratosferei să nu sfâșie balonul în bucățele?“, am întrebat.

„Am conceput o foaie dublă“, a răspuns Per. Răspunsurile lui erau solide și științifice, încât am ajuns la concluzia că, dacă avea să reușească cineva, atunci noi eram aceia. Dat fiind că vânturile și *jet stream*-ul bat dinspre America spre Europa, am pornit din America, într-o dimineață, foarte devreme. Douăzeci și nouă de ore mai târziu ne aflam deasupra Irlandei, primii oameni care traversaseră Atlanticul într-un balon cu aer cald.

Viteza incredibilă cu care am zburat ne-a confruntat cu o problemă neașteptată: mai aveam încă trei rezervoare pline cu combustibil, atașate de capsulă, care puteau exploda la

aterizare. Ne-am hotărât să coborâm foarte lent și să lăsăm să cadă rezervoarele pe un câmp pustiu, și abia apoi să trecem la o aterizare controlată. Per a oprit arderea propanului și a adus balonul atât de jos, încât puteam vedea unde am fi putut depune cele trei rezervoare pline. Deodată însă, un vârtej de vânt ne-a înconjurat, bătând mult mai tare decât ne-am fi așteptat. Solul se apropia veriginos de noi. La viteza de 30 de noduri, adică 35 de mile pe oră, apropierea de pământ devenea o problemă. Am atins solul, izbindu-ne de el de câteva ori. Rezervoarele s-au desprins, împreună cu antenele radio. Ușurat de greutatea rezervoarelor, balonul s-a ridicat din nou. Nu am văzut cu ochii mei, dar știu că am ratat la mustață o casă și un stâlp de electricitate.

Fără rezervoare, eram complet lipsiți de control. Balonul a țâșnit ca o rachetă. Coasta se apropia și Per a eliminat aer fierbinte ca să reducem înălțimea. Din nou însă vântul de la sol era foarte puternic și ne-a dus spre mare. Ne îndreptam spre nord-est, fără radio sau electricitate, mai mult ca niciodată la cheremul vântului.

„Ține-te bine“, a spus Per.

A dat drumul la și mai mult aer, arzând gaz, în același timp, pentru a reduce viteza coborârii noastre, printre norii grei. Când am ieșit din ceață, am văzut marea înspumată ridicându-se spre noi. Am ratat plaja. Zburam mult prea repede.

Ne-am izbit de mare, ajungând într-un unghi ciudat, iar balonul a început să ne târâie pe suprafața oceanului. Săltam în sus și în jos, de pe un val pe altul.

„Ieși afară, Richard, trebuie să ieșim!“, a țipat Per la mine. Per s-a agățat de mâner și a deschis ușa. Balonul și-a încetinit goana și capsula s-a scufundat în apă. Per s-a ridicat și a ieșit prin deschizătură.

„Unde ți-e vesta de salvare?“, am strigat eu.

Per nu părea să mă audă. S-a aruncat de pe acoperișul capsulei în apa neagră și rece, de la o înălțime de cel puțin o sută de metri. Eram sigur că murise. Fără greutatea lui Per, balonul a pornit-o și mai repede, ridicându-se prea sus ca eu să pot sări. Eram acum singur.

Am zburat tot mai sus printre nori, vânturile purtându-mă spre nord, spre Scoția. Eram singur, zburând în cel mai mare balon construit vreodată, cu combustibil suficient doar pentru o oră. Când avea să se termine, balonul, capsula și cu mine aveam să ne prăbușim în mare. Am încercat radioul. Era mort. Aveam două variante la fel de periculoase și nu știam pe care s-o aleg: puteam sări cu parașuta sau să rămân pe loc. Într-adevăr, se părea că eram în pericol de moarte. Nu-mi mai rămânea decât să-mi scot carnetul de însemnări și să scriu: „Joan, Holly, Sam, vă iubesc.“

Deodată, optimismul meu vechi și hotărârea au ieșit la iveală. Ce naiba, aveam de gând să mă dau bătut fără luptă? „Câtă vreme sunt viu, tot mai pot face ceva“, mi-am zis. „Voi găsi o soluție.“

Când combustibilul s-a terminat, balonul trecea prin nori grei, apropiindu-se de marea cenușie. Am văzut un elicopter deasupra valurilor. Mă căuta pe mine! Când echipajul m-a reperat, am știut că eram salvat.

Când am ajuns aproape de valuri, am sărit, cât mai departe de balon. Fără greutatea mea, s-a ridicat și a dispărut din vedere. Măcar nu mai exista pericolul să mi se prăbușească în cap. Elicopterul m-a pescuit din apa rece ca gheața și imediat cum am fost în siguranță, am întrebat de Per. S-au uitat la mine uluiți. „Credeam că e cu tine.“ Tot drumul parcurs fără radio mă gândisem îngrozit la ce se întâmplase cu Per. Era deja în apă de câteva ore și trebuia să-l găsim repede. Le-am dat coordonatele ultimei lui poziții și a fost salvat cu puțin timp înainte să moară

de epuizare.

Întreaga călătorie a fost o experiență uluitoare. Am învățat multe lucruri: nu numai că dacă vrei să faci un lucru trebuie, pur și simplu, să-l faci, dar și că trebuie să te pregătești temeinic, să ai încredere în tine, să lucrezi în echipă și să nu te dai bătut.

Toate aceste lecții pot fi folositoare în viață. Nu trebuie să faci afaceri uriașe, să zbori cu balonul sau să bați recorduri de navigație, ca să înveți toate acestea. Scopul vostru poate fi unul mic. Revista *Student* a fost un scop foarte mic la început. Am vândut spațiu publicitar, vorbind dintr-o cabină telefonică, pentru că eram convins de ceea ce făceam. Dacă există ceva ce vrei să faci cu adevărat, atunci fă pur și simplu acel lucru. Indiferent de scopul tău, nu vei reuși niciodată până nu îți alungi teama și îți iei zborul.

² Sistem tipic școlilor englezești publice, în care elevii mai mici erau nevoiți să accepte rolul de servitori ai celor din clasele mari.

³ Formula standard în navigație, care, repetată de 3 ori, atrage atenția prin stația radio asupra unui pericol iminent.

⁴ Curent puternic de vânt, care circulă de la vest la est, la o înălțime de circa 11–13 km deasupra mării și cu o viteză de aproximativ 56 km pe oră. Este cauzat de diferențele mari de temperatură a maselor de aer polar și ecuatorial.

2

Distrează-te

*Distrează-te, muncește din greu și banii vor veni
Nu pierde vremea — nu rata șansa
Abordează o atitudine pozitivă
Dacă nu faci un lucru distractiv, pleacă în altă parte*

Am citit în mai multe articole că aș reuși să transform în aur tot ce ating. Deși nu este adevărat, nu neg faptul că uneori am reușit să am un succes comercial considerabil. Șoferi de taxi, jurnaliști, realizatori de emisiuni radio mă întreabă mereu care este secretul meu, cum reușesc să fac bani? De fapt, ceea ce vor să afle este cum să facă *ei* bani. Fiecare vrea să devină milionar.

Întotdeauna le spun același lucru. Nu am niciun secret. În afaceri nu există reguli de urmat. Muncesc pur și simplu din greu, întotdeauna am făcut asta, credeți-mă că sunt în stare. Și totuși, mai întâi de toate, încerc să mă simt bine. Cred sincer că munca trebuie domolită prin distracție, prin asta înțelegând să mă simt bine muncind, nu să mă îngrijorez și să mă stresez.

Nu înțeleg ce sens are să muncesc în fiecare secundă, uneori până la epuizare. Distracția ne revigorează. Este un stimulator, vital atât în plan fizic, cât și spiritual. Să știi cum să râzi și să iubești și să-i apreciezi pe cei din jur, asta înseamnă viață.

Proverbul care spune că numai muncă și niciun pic de joacă

fac din Jack un prostănac este un truism care se regăsește și în urmă cu patru mii de ani, într-o înțelepciune din Egiptul Antic, care spunea:

„Cel care muncește toată ziua este nefericit. Cel care se joacă toată ziua nu-și plătește datoriile. Arcașul nimerește ținta, la fel cum navigatorul atinge țărmul, fiecare cu îndemânarea sa, știe când să muncească și când să se odihnească.“

Când eram pe cale să plec în jurul lumii, într-un balon cu aer cald — o aventură foarte riscantă, din care știam că s-ar fi putut să nu mă mai întorc — am vrut să le dau copiilor mei un sfat, din tot sufletul, ceva care să-i poată călăuzi în anii ce aveau să vină. Înaintea plecării, le-am scris o scrisoare lui Holly și Sam, în care spuneam: „Trăiți viața din plin. Bucurați-vă de fiecare minut. Iubiți-o pe mama voastră și aveți grijă de ea.“

Aceste cuvinte cuprind întregul meu crez. Nu pierdeți timp! Distrăți-vă! Iubiți-vă familia!

Ați observat că ideea de bani nu se află pe listă.

Nu mi-am propus să fiu bogat. Să mă distrez și să caut provocări era ceea ce doream să fac — și încă mai fac aceste lucruri. Nu neg că banii nu sunt importanți. Nu suntem oamenii cavernelor, ca să supraviețuim doar cu rădăcini și fructe de pădure. Oricât de mult i-ar dispăcea unui idealist acest lucru, trăim într-o epocă în care avem nevoie de ceva bani ca să supraviețuim. Am spus cândva că nu am nevoie decât de un mic dejun, un prânz și o cină pe zi, și încă mai cred în acele cuvinte. Nu am intrat niciodată într-o afacere doar ca să fac bani — dar am descoperit că, dacă îmi face plăcere, banii vin de la sine. De multe ori mă întreb, îmi face munca mea plăcere, mă face fericit? Cred că răspunsul la această întrebare este mai important decât faima sau averea. Dacă nu îmi mai face plăcere ceva, mă întreb *de ce*? Dacă nu pot rezolva situația, nu mai fac acel lucru.

Mă puteți întreba cum știu dacă plăcerea va duce și la bani?

Răspunsul este că nu știu — nu pot decât să dau drept exemplu propria persoană și propriul mod de viață. Succesul nu vine întotdeauna și am avut și eu parte de coborâri, de suișuri și, firește, nu mă distrez în fiecare zi — ar fi plictisitor. Relaxarea e binevenită, vacanțele sunt importante, dar ce vreau să spun, de fapt, este că trebuie să ne bucurăm de ceea ce facem, indiferent de natura muncii. Munca trebuie să ne inspire și să ne satisfacă. Ne petrecem atât de mult timp încercând să ne câștigăm existența, încât să facem ceva ce ne repugnă pare complet lipsit de sens. Cred în echilibru, în ceea ce budiștii numesc armonie. În general, am fost foarte norocos să pot menține acest echilibru. De când mă știu, m-am distrat și am făcut bani.

Primele mele încercări de afaceri sau strategii de a face bani nu au fost un succes, dar am avut de învățat din ele. Într-o vacanță de Paște, pe când aveam nouă ani, am venit de la școală cu un plan măreț. Aveam să cresc brazi de Crăciun. Toată lumea voia brazi de Crăciun, era așadar logic să te gândești că brazii de Crăciun erau o mină de aur — și, mai mult decât atât, creșteau de unii singuri. În fața ochilor aveam numai lire streline. Am descoperit unde se găseau răsaduri și am făcut o comandă. Când au sosit, l-am rugat pe prietenul meu cel mai bun, Nik Powell, să mă ajute să plantez 400 de puieți pe terenul de lângă casă. Am muncit din greu, săpând găuri cu un fel de săpăligă, în care puneam răsaduri dar, ca toți băieții care se joacă la țară, ne-am și distrat de minune. Nu trebuia decât să așteptăm ca, în 18 luni, puieții să devină pomi de Crăciun, să-i vindem și să numărăm banii. De mic copil aveam planuri pe termen lung.

Primul lucru pe care l-am învățat a fost cum să folosesc cunoștințele de matematică. Nu eram bun la calcule. Înșirate pe hârtie, cifrele erau prea abstracte pentru mine, deoarece mintea mea avea nevoie să vizualizeze cifrele, într-un scop

anume. Când am plănuit afacerea cu pomi de Crăciun, mi-am dat imediat seama că, dacă un sac de 400 de răsaduri costa 5 lire, iar fiecare pom de Crăciun era vândut cu 2 lire, urma să avem un profit de 795 de lire. Aceștia erau banii adevărați pe care merita să-i aștepți.

Cea de a doua lecție a fost că banii nu cresc în copaci. Din păcate, iepurii au mâncat toate răsadurile. Ne-am răzbunat totuși. Îmi pare rău să spun, dar ne-am distrat, împușcând iepuri pe care i-am vândut măcelarului din zonă, cu un șiling bucata. Una peste alta, am avut un profit mic, de la investiția inițială de 5 lire, și toți prietenii noștri au mâncat plăcintă cu carne de iepure. Cu toții, în afara iepurilor, ne-am ales cu ceva.

Niciodată nu știi peste ce poți da pe o plajă însorită... Într-o vacanță, am descoperit propria mea insulă pustie și o linie aeriană. A fost o pură întâmplare, pe vremea când lucram din greu la impunerea lui *Virgin Music*, în 1976. Mike Oldfield fusese deja primul nostru succes foarte mare, cu albumul său, *Tubular Bells*, din 1973, și urma să semnăm contracte cu Sex Pistols, Human League și Sting, așa că eram pe val. Eram foarte ocupați, dar ne și distrăm extraordinar. Oamenii spuneau lucruri de genul: „Branson e un drac norocos“, să dea el peste un hit atât de mare ca *Tubular Bells*, de parcă l-aș fi găsit pe stradă, ca pe un portofel scăpat pe jos.

Așa e, a fost un noroc, dar noi am fost cei care l-am intuit și ne-am asumat riscul. Mike Oldfield tocmai jucase de curând în *Hair*, pe o scenă din West End, când mi-a cântat puțin din *Tubular Bells*. M-am gândit că avea acel sunet magic pe care îl auzi foarte rar, dar când dai totuși peste el, îți dai seama imediat că este vorba de ceva foarte special. Nu aveam o companie de înregistrări și l-am trimis să își înregistreze piesele la alte șase companii. Toți l-au refuzat. Nouă ne plăceau atât de mult, încât știam că aveau să fie un succes. Am fondat așadar o

mică companie ca să putem lansa *Tubular Bells*. Știam că puteam reuși, dar realizarea a fost o muncă imensă pentru o adunătură de puști ca noi. Trebuia să facem rost de bani și apoi să îl promovăm agresiv într-o industrie care voia muzică de gen. Trebuia să gândim în afara trendului și l-am întrebat pe John Peel dacă accepta să includă întreg albumul în show-ul său, premieră absolută la acea vreme pentru un DJ. A acceptat. Treaba a funcționat și vânzările au început să crească.

Următorul obstacol era timiditatea lui Oldfield, care nu-și putea promova albumul, dar nu ne-am dat bătăuți. Am găsit în schimb *un răspuns*. Gândind creativ și cumva înaintea timpului, am făcut un film video pe care l-am arătat la televiziune. Grupuri ca Beatles făcuseră clipuri video, dar numai ca instrumente promoționale, separate de show-urile pop ca *Top of the Pops*. Filmul nostru a fost foarte bine difuzat și lovitura a venit când a fost ales ca soundtrack al filmului *Exorcistul*. Vânzările au crescut masiv în toată lumea. Virgin Music a devenit vizibil, aproape peste noapte. În ciuda succesului, nu ne-am oprit din căutarea unor sunete noi și a unor talente noi.

Încerc întotdeauna să plec din Anglia în timpul iernii. Muzica, soarele și marea îmi fac bine, iar depărtarea de Londra îmi dă spațiul și libertatea de a gândi și plănuii idei proaspete. În iarna aceea, sfârșitul lui 1977, eu și prietena mea, Joan, ne-am despărțit. Eram trist și simțeam mai mult ca altădată nevoia unei vacanțe.

M-am dus în Jamaica, parțial în vacanță, dar intenționam totodată să cunosc formații și să semnez contracte. Am luat cu mine o valiză plină cu bani, deoarece muzicienii jamaicani nu acceptau cecuri. În timpul zilei, înotam în marea caldă și noaptea mergeam pe plajă, prin cluburi, ascultând formații de muzică reggae. Cum auzeam ceva nou, mă ridicam imediat și puneam pe listă. DJ-ii locali făceau un fel de rap timpuriu și

erau cunoscuți în zonă sub denumirea de „toasters“, era o perioadă în care se năștea ceva mare. Din fericire, aveam la mine valiza cu bani care mi-au permis să semnez contracte cu aproape douăzeci de trupe reggae și câțiva toasters. O exemplificare perfectă a mottoului meu — „distrează-te și banii vor veni“.

Eram încă în Jamaica când Joan m-a sunat pe neașteptate: „Putem să ne întâlnim în New York?“, m-a întrebat. Ne-am simțit minunat în New York, dar telefonul suna încontinuu, iar noi tânjeam să plecăm undeva numai noi doi. La o petrecere, cineva m-a întrebat dacă pusesem numele de *Virgin* după Virgin Islands (Insulele Virgine). Noi dădusem numele de *Virgin* pentru că eram virgini în afaceri, dar nu fusesem niciodată în Insulele Virgine. Deodată, ni s-au părut locul romantic ideal pentru Joan și pentru mine.

Îmi cheltuisem toți banii pe trupele din Jamaica, dar auzisem că, dacă voiai să-ți cumperi o proprietate în Caraibe, primeai un tur gratis. L-am sunat pe un agent imobiliar din Virgin Islands și i-am spus că aveam o companie de înregistrări și că voiam să cumpăr o insulă și să-mi construiesc un studio de înregistrări pe ea.

Din fericire pentru planurile noastre de evadare, agentul a răspuns exact cum îmi imaginasem: „Veniți ca oaspeții noștri. Avem o mulțime de insule minunate de vânzare. O să vi le arătăm pe toate.“

Joan și cu mine am zburat într-acolo, unde am fost tratați regește. O mașină imensă ne-a așteptat la aeroport și ne-a dus într-o vilă de lux, cu piscină și o vedere incredibilă înspre mare. Aveai orice îți doreai și, în acea noapte, înotând sub cerul înstelat, ne-am simțit ca în paradis. Eram convins că puteam trăi astfel și visam să-mi pot cumpăra o insulă numai a mea. A doua zi, un elicopter ne aștepta să facem un tur. Am trecut

peste palmieri și mare și am aterizat de pe o insulă pe alta, vizitând proprietăți private și distrându-ne de minune. Ne-am prelungit vacanța cât am putut, dar, în cele din urmă, se terminaseră insulele de vânzare. Mai mult din dorința de a prelungi idila, fiindcă nu ne puteam permite să cumpărăm o insulă, l-am întrebat pe agent dacă mai era ceva ce nu văzusem.

„Mai este una, o bijuterie micuță“, a spus el. „E la mile distanță de orice și complet neatinsă. Numele ei este Necker.“ Ne-a mai zis că proprietarul era un lord englez care nu fusese niciodată până acolo.

O insulă la mile distanță de orice suna bine din două motive. În primul rând, pentru că trebuia să mergi o bucată bună cu elicopterul și puteai să te bucuri de priveliști minunate. În al doilea rând, ne atrăgea ideea de insulă neatinsă, adică nu se construise nimic pe ea. Poate era ieftină.

La început, umblatul prin insule fusese un joc. Nu intenționam să cumpărăm una și nici nu ne puteam permite — cel puțin la acea dată. *Virgin Music* se descurca bine și toate trupele cu care făcusem contract aveau perspective bune, așa încât nu renunțasem complet la ideea de a cumpăra o insulă, cândva, într-o etapă viitoare. Acum însă, eram incitat. Îmi doream să avem locul nostru în Paradis. *Aveam un alt țel.*

Am zburat deasupra unei mări albastre și limpezi, apoi peste un recif de corali care încercuia complet o insulă minusculă, pentru ca apoi să aterizăm pe o plajă albă, nisipoasă, mărginită cu palmieri — o scenă clasică din *Robinson Crusoe*. În mijlocul insulei, era un deal verde pe care ne-am urcat. Vederea de sus meritase efortul. Puteai privi în toate direcțiile, nu era nimic altceva, doar noi și marea albastră. Laguna din interiorul recifului era atât de limpede, încât puteam zări un calcan uriaș înotând leneș de-a lungul malului. Agentul ne spuse că țestoasele își depuneau ouăle la marginea

plajei și că, în mijlocul insulei, erau două lacuri sărate și acri întregi de pădure tropicală. Cum stăteam și ne uitam, un stol de papagali negri a zburat deasupra noastră. Nu erau vile, niciun semn de locuit. O insulă cu adevărat pustie. Cum stăteam acolo, în fața mării, eram regele acelei priveliști. M-am îndrăgostit de Necker pe loc.

Agentul ne-a avertizat că pe insulă nu exista apă dulce. Dacă o cumpăram, trebuia să o obținem din apa de mare.

„Bun, nu pot cere mulți bani pentru o insulă pustie, fără apă și fără construcții“, m-am gândit. L-am întrebat care era prețul.

„Trei milioane de lire“, a răspuns el. Era mult peste posibilitățile mele.

„Pot oferi 150 000 de lire“, am spus. Era mai puțin de cinci procente din prețul inițial! Eu eram serios, dar agentul nu părea amuzat.

„Prețul este trei milioane“, a repetat el, cu zâmbetul pierindu-i de pe față.

„Oferta finală este de 200 000 de lire“, am spus.

Am coborât de pe deal și ne-am urcat în elicopter. Ne-am întors la vila noastră. Bagajele noastre ne așteptau afară. Fusesem dați afară. Ne-am petrecut noaptea într-un motel ieftin, în sat, și am plecat a doua zi. Era ca o izgonire din Paradis.

Restul vacanței ni l-am petrecut pe o altă insulă, fără nimic din luxul oferit cu atâta generozitate de agentul care ne crezuse putred de bogați. Planul era să mergem până la Puerto Rico — dar, când am ajuns la aeroport, zborul se anulasă și o mulțime de oameni umblau de colo până colo, cu fețele pierdute. Nimeni nu făcea nimic. Atunci am făcut eu — cineva trebuia să facă. Deși nu mi-era clar planul, cu mult aplomb, i-am convins să-mi închirieze un avion pentru 2 000 de dolari și apoi am împărțit suma la numărul pasagerilor. Reveneau câte 39 de dolari de

persoană. Am împrumutat o tablă și am scris pe ea: *VIRGIN AIRWAYS*. ZBOR UNIC SPRE PUERTO RICO. Toate biletele mi-au fost smulse din mână. Am ținut deoparte două bilete și chiar am obținut și un mic profit!

Ideea lui *Virgin Airways* s-a născut în mijlocul unei vacanțe, dar liniile aeriene propriu-zise s-au deschis când am primit un plan de afaceri, câțiva ani mai târziu. Nu mai închiriasem un avion până atunci, dar, ca și în cazul lui *Tubular Bells* sau al cântăreților jamaicani, am intuit o șansă și am pus mâna pe ea. Astăzi *Virgin Airways* zboară în 300 de locuri de pe harta lumii. Avem *Virgin Atlantic*, *Virgin Blue* în Australia, *Virgin Express* în Europa, *Virgin Nigeria* și, să sperăm, *Virgin America*. Am ajuns mai departe decât aș fi putut visa vreodată — *Virgin Galactic* va oferi zboruri în spațiu. Nimeni nu a mai făcut așa ceva. Suntem înaintea tuturor. În 24 de ani am plecat de la închirierea unui avion și am ajuns la călătorii în spațiu.

Odată întorși la Londra, din vacanță, încă mă mai gândeam să cumpăr Insula Necker. Am făcut ceva cercetări și am aflat că proprietarul era o persoană înstărită, nu fusese niciodată până acolo și de aceea nu dezvoltase nimic pe ea. Am mai descoperit că se grăbea să vândă, pentru a-și construi o casă de 200 000 de lire în Londra — exact suma pe care o oferisem agentului. Se părea că oferta mea era corectă.

Singura problemă era că nu aveam 200 000 de lire și că trebuia să-i împrumut de la cineva. Am oferit 175 000 de lire, pe care nu-i aveam de asemenea. Când am fost refuzat, m-am lăsat păgubaș și m-am întors la muncă. Trei luni mai târziu, am primit un telefon care mă anunța că insula era a mea dacă ofeream 180 000 de lire. Mi s-a mai spus că în contract era trecută și obligația de a face insula locuibilă, în interval de cinci ani, prin construirea unei case și a unei stații de desalinizare, care să obțină apă potabilă. Treaba costa o mulțime de bani, dar

eram convins că voi găsi undeva banii, astfel că am acceptat condițiile.

Am luat un împrumut de la bancă și am împrumutat de la familie și prieteni. O datorie atât de mare era intimidantă, dar mă și stârnea. Mi-am promis că voi face destui bani cât să plătesc totul înapoi și să mă achit de sarcina herculeană de a clădi o casă și de a obține apă dulce. Ceea ce am și făcut. Construcțiile pe care le-am ridicat, parțial pentru a plăti datoriile pentru Necker, continuă și azi să producă bani. Vreau să spun că nu trebuie să fie neapărat vorba de cumpărarea unei insule, ci doar să faceți ce vă place, iar banii vor veni în schimb, așa cum și țelurile vor fi atinse.

Astăzi, Necker este un loc minunat, unde toată familia și toți prietenii se adună să se relaxeze și să se joace. Ultimul episod din serialul meu TV, *Miliardarul rebel*, a fost filmat acolo. Camera a filmat de pe terasă, înspre priveliștea minunată de deasupra mării, apoi plaja albă, nisipoasă și palmierii. Aceeași imagine pe care eu și Joan am văzut-o din vârful dealului verde, cu atât de mulți ani înainte. Am căutat trupe în Jamaica și am ajuns să înființez o linie aeriană și să cumpăr o insulă. Nu a fost întotdeauna ușor. Când ai însă un țel și o atitudine pozitivă, ai cu ce să țintești. Munca din greu și distracția înseamnă, de fapt, viața.

Când ceva nu îți mai face plăcere, cred că este momentul să mergi mai departe. Viața e prea scurtă să fie nefericită. Dacă te trezești stresat și nefericit, înseamnă că viața ta e greșită. Am descoperit acest lucru cu mai mulți ani înainte, în relația mea de lucru cu Nik Powell, prietenul meu cel mai vechi.

Nik a fost cu mine încă de la începutul lui *Virgin*. Eu eram omul cu idei, iar Nik ținea contabilitatea și mânua banii. Sarcina lui principală era să se ocupe de magazinele *Virgin Records* și, datorită lui, au mers foarte bine. Când am început cu

compania de zbor, am vrut să fie cea mai bună. Am băgat milioane de lire în ea, dar British Airlines, rivalul nostru principal, a încercat să ne oprească. Când războiul dintre noi s-a încins, ne trebuiau tot mai mulți bani. Părea o gaură fără fund. *Virgin Music* era prosperă, dar compania de zbor mânca bani, și lui Nik nu-i convenea să riște atât de mult. Întotdeauna îmi aduceam aminte de ce îmi spusese mama când mi-a dat cele 4 lire să încep revista *Student*: „Trebuie să investești bani ca să faci bani.“

În momentul în care Nik nu a mai vrut să riște să piardă *Virgin Music*, ne-am dat amândoi seama că era timpul ca el să meargă pe alt drum. I-am cumpărat acțiunile de la *Virgin* și am rămas de unul singur — înotam sau mă scufundam, o făceam pe riscul meu. De fapt, îmi făcusem suma — exact ca în cazul pomilor de Crăciun — dar, în vreme ce inițiativa mea copilărească nu a ieșit din cauza unor iepuri nesătui, în cazul companiei de zbor, m-am gândit exact la cât de mare era riscul și nu a fost mai mult decât o treime din profitul anual al lui *Virgin Music*.

Nu era un joc de noroc, îmi făcea cu adevărat plăcere, iar profitul potențial merita încercarea.

Prima dragoste a lui Nik fuseseră întotdeauna filmele. Și-a folosit profitul de la *Virgin* ca să înceapă Palace Pictures și a făcut câteva filme mari, cum ar fi *The Company of the Wolves*, *Mona Lisa* și *The Crying Game*, care a câștigat un Oscar. Lucrează încă în industria filmului, îi place ceea ce face și suntem încă prieteni. După o perioadă mai zbuciumată, compania de zbor a intrat pe profit. Dacă Nik ar fi rămas la *Virgin*, ar fi făcut mai mulți bani, dar nu ar fi fost fericit. Dacă am fi lucrat mai departe împreună, fără să ne mai facă plăcere, s-ar putea să nu mai fi rămas prieteni. A făcut alegerea corectă. De aceea spun să nu încerci să faci doar bani. Succesul pe

termen lung, fericirea și satisfacția nu vor apărea dacă profitul este unicul motiv al demersului nostru.

Am avut noroc. *Virgin* are acum o mulțime de bani. Lumea zice că ar trebui să mă relaxez. Aș putea să mă retrag, dar mă întreb „Ce să fac?“ Mi se spune: „Pictează acuarele! Joacă golf! Distrează-te!“

Dar eu mă distrez. Distracția stă la baza stilului meu în afaceri. A fost cheia tuturor lucrurilor începute de mine și nu văd de ce aș schimba asta.

Nu toți avem banii să începem o afacere, sau norocul, sau șansele. Uneori ești mulțumit că ai un job — orice fel de job. Pui mâna pe jobul ăla din fabrică, de la magazin sau de la linia telefonică. Îl urăști probabil, dar încerci să faci tot ce poți. Se cheamă asta distracție? Aș zice, chiar trebuie să rămâneți înțepeniți în gaura aia? Jobul ăsta pe care îl urăști este într-adevăr singura ta opțiune? Oricine ai fi, poți alege și altceva. Uită-te în jur și vezi ce ai mai putea face.

Una dintre companiile care corespunde propriei concepții este Ben and Jerry's, fabricanții de înghețată din Vermont. Ben Cohen și Jerry Greenfield sunt doi colegi de liceu care au început afacerea cu un împrumut de 4 000 de dolari, pe care i-au investit în deschiderea unui magazin de înghețată, amplasat într-o benzinărie abandonată. Afacerea a înflorit atât de repede — astăzi au o cifră de afaceri de 150 de milioane de dolari — încât cei doi hippy s-au speriat că vor deveni o piesă dintr-o mașinărie capitalistă. Jerry a fugit în Arizona, dar Ben a rămas ca să pună bazele a ceea ce el numește „capitalismul grijuliu“ (caring capitalism).

„Desprinși de valoare, banii pot într-adevăr deveni cauza tuturor relelor, dar, conectați efectiv la scopuri sociale, pot crea oportunități“, spune Ben. La fel ca și *Virgin*, scopul său declarat este de a face bine și de a nu distruge mediul înconjurător. Ben

and Jerry's Foundation donează 7,5% din profitul înainte de impozitare unor scopuri caritabile — în SUA procentul mediu este de 1%. După spusele lui Ben: „Unii cred că afacerea a avut succes în ciuda atitudinii categorice în materie de teme sociale și de mediu. Adevărul este că s-a evidențiat, tocmai pentru că reprezintă un alt gen de valori.“ Acestea ar fi să rămâi fidel propriilor rădăcini, să folosești puterea brandului pentru a atrage atenția asupra unor teme cum ar fi conservarea Arctic National Wildlife Refuge, sprijinirea familiilor de fermieri și lupta împotriva încălzirii globale, prin reducerea reziduurilor și a efectului de seră. Cu toate acestea, se distrează în continuare. Walt Freese, care ocupă rolul de CEO, director general executiv (*Chief Executive Officer*), se autointitulează „director euforic executiv“ (*Chief Euphoria Officer*).

După cum se știe, folosesc rar computerul, dar sprijin progresul, indiferent din ce direcție se ivește. *Virgin* folosește internetul pentru a face reclamă produselor, de la bilete de avion, la vinuri, cărți, discuri și produse electronice. Poți cumpăra, cu doar un clic de mouse. Lumea Dot.com a deschis nenumărate uși. Au apărut oportunități de afaceri și de lucru pe internet. A schimbat viețile oamenilor cu idei și energie, poveștile unor mari averi care s-au construit — de la Google la YouTube — au devenit deja celebre. Toate au fost construite de experți în computere, cu capital puțin sau chiar deloc, doar o idee bună și un garaj sau un adăpost de unde să poți lucra. Chiar și cei cu experiență puțină pot crea o afacere cu vânzare pe internet. E mai de înțeles să vrei să faci ceva diferit, decât să concurezi pe o piață foarte aglomerată.

Oricine poate începe o afacere de acasă. Poți spăla ferestre, să iei haine la călcat sau să plimbi câini. Poți fi un artist sau un scriitor. Poți fi grădinar. Poți face și vinde case de păpuși. Până și regina vinde pe internet produsele ei de fermă, Windsor și

Sandringham, la fel face și Prințul Charles cu ale sale *Duchy Originals*, care pot fi gemuri sau fursecuri pe care oricine le poate copia și vinde online. Anita Roddick a făcut cremă de corp, în bucătăria ei din Brighton — acum Body Shop este un imperiu global. Poți face sosuri de salată în propriul tău garaj, ca Paul Newman. Fusesse doar un hobby și acum este o mare companie. (Tot profitul este donat în scopuri caritabile. Până acum a donat peste 150 de milioane de dolari — deloc rău pentru un hobby.) În mod sigur, Paul Newman nu a avut probleme cu finanțarea investiției, dar Anita Roddick a avut puțini bani la început, așadar nu există reguli absolute. Sunt zeci de lucruri pe care le puteți face de acasă și să câștigați bani. E mult mai distractiv și duce la o carieră nouă, care să vă facă într-adevăr plăcere.

Dacă tot trebuie să lucrați pentru un șef, pe un post care nu vă place, așa cum aproape oricine face la un anumit moment, nu vă plângeți. Priviți pozitiv lucrurile și mergeți mai departe. Munciți din greu, meritați-vă banii și faceți-vă prieteni. Bucurați-vă de oamenii cu care veniți în contact la serviciul vostru — și dacă tot mai sunteți nefericiți, separați definitiv viața personală de munca la serviciu. Distrăți-vă în timpul liber, imaginați-vă că șeful vostru sau compania vă plătește ca să vă distrați, vă veți simți mai fericiți, vă veți bucura mai mult de viață și de serviciu.

3

Fii îndrăzneț

*Calculează riscurile, pentru ca apoi să ți le asumi
Ai încredere în tine însuși
Aleargă după visurile și țelurile tale
Nu regreta nimic
Ține-te de cuvânt*

Mi-a plăcut să fac serialul TV în Statele Unite, „Rebelul miliardar“, deoarece m-a amuzat să trec, împreună cu un grup de bărbați și femei, printr-o serie de provocări, din care multe erau parcă scoase direct dintr-un film cu James Bond — deși niciuna nu era cu adevărat imposibilă. Toate aceste provocări și încercări prin care am trecut erau menite să fărâmițeze grupul nostru, până când am rămas cu o singură persoană, cea cu caracterul cel mai puternic și cea mai potrivită pentru atingerea scopului său. Ultimul episod avea o întorsătură neașteptată. Ne-am adunat toți pe terasă, la Necker, în locuința mea de deasupra mării, pentru a-i oferi câștigătorului, Shawn Nelson, un cec de un milion de dolari. Era o probă. Putea să ia cecul sau să dea cu banul pentru un premiu și mai mare. Dacă pierdea la datul cu banul, pierdea totul. I-am întins cecul. L-a luat și s-a uitat la șirul lung de zerouri și aproape puteai să ghicești din ochii lui cât de mult însemna pentru planurile lui de viitor. Am luat înapoi cecul și l-am pus în buzunar. Am scos în schimb o monedă de argint.

„Care din ele?“ l-am întrebat. „Moneda sau cecul?“

Viața e plină de opțiuni. Ce dorea să aleagă?

Shawn părea șocat. Riscul era imens. Totul sau nimic.

„Tu ce-ai face, în locul meu?“, m-a întrebat.

„E decizia ta“, i-am răspuns. Aș fi putut să-i spun că eu riscam, dar întotdeauna riscurile mele erau calculate. Cântăresc șansele în orice am de făcut. Nu i-am spus nimic însă. Trebuia să hotărască singur.

Tensiunea creștea, în timp ce Shawn se plimba în sus și în jos pe terasă, fără să vadă nimic din priveliștea idilică, sechestrat într-o bătălie interioară, pentru luarea deciziei corecte. Era tentant să accepte riscul. I-ar fi dat un aer *cool*. Iar premiul necunoscut ar fi putut fi colosal. În continuare, nu am spus nimic. Eu știam ce aș fi făcut — dar ce avea *el* să facă? În cele din urmă, a anunțat că nu putea risca să piardă atâția bani pe aruncatul unei monede. Era proprietarul unei mici companii și putea folosi milionul de dolari în dezvoltarea ei. Viața i se putea schimba în bine și, totodată, putea să îi ajute și pe cei care lucrau pentru el și care credeau în el.

„Voi lua cecul“, a spus.

M-am bucurat. Am scos cecul, zicându-i: „Dacă ai fi ales datul cu banul, mi-aș fi pierdut respectul față de tine.“

Făcuse alegerea corectă și nu mizase pe ceva ce nu putea controla. A primit milionul de dolari și premiul misterios. Acesta însemna că avea să fie președintele lui *Virgin*, timp de trei luni. *Virgin* are 200 de companii în întreaga lume și vreo 50 000 de angajați. Shawn avea să învețe o mulțime de lucruri. Era o ocazie extraordinară și, prin faptul că nu riscase totul pe aruncatul unei monede, dovedise că *Virgin* intra pe mâini bune. Își merita postul.

Întotdeauna caut în oameni ca Shawn acel ceva care îi deosebește de restul. Cei care lucrează pentru *Virgin* au ceva deosebit. Nu sunt oi. Gândesc singuri. Au idei bune pe care eu le

ascult. Ce sens are să angajezi oameni străluciți dacă nu le folosești talentul?

Unul dintre lucrurile pe care încerc să le fac la *Virgin* este să-i determin pe oameni să gândească pentru ei înșiși, să se privească într-un mod pozitiv. Unii numesc asta „să te reinventezi de unul singur“, — dar cred că toți avem niște puteri înnăscute care trebuie descoperite și scoase la iveală, nu reinventate. Cred cu tărie că orice este posibil. Le spun: „Ai încredere în tine însuți. Poți reuși.“ De asemenea, le mai zic: „Fii îndrăzneț, dar nu juca la noroc.“

În fiecare săptămână primesc mii de propuneri — idealuri și vise ale unor oameni. Multe sunt unice și cu mare potențial, dar pentru mine sunt mult prea multe. Echipa mea însă le citește și le selectează, apoi eu mă uit pe cele mai bune dintre ele.

Unul dintre aceste planuri care mi-a fost oferit s-a terminat dezastruos. Eram tânăr și aveam o pornire de a încerca orice, care aproape m-a ucis. Din păcate, l-a ucis pe inventator.

Un bărbat pe nume Richard Ellis mi-a trimis o fotografie a „mașinii sale zburătoare“ care era surprinsă zburând peste vârfurile unor copaci. Un fel de strămoș al aparatelor de zbor *microlight*, cu un fel de bicicletă cu trei roți, montată sub două aripi uriașe și un motor mic, exterior. Deasupra pilotului erau niște rotoare care provocau ridicarea de la sol. Un fel de amestec între pterodactyl și desenele lui Leonardo da Vinci. Mi-a stârnit curiozitatea și l-am rugat să-mi arate cum funcționează.

Când a venit, ne-am dus la terenul de zbor din zonă, împreună cu Joan și câțiva prieteni. Și-a instalat mașinaria în capătul unei piste de aterizare și ne-a zis că trebuia să dăm din pedale ca nebunii ca să pornească motorul care avea să pună în mișcare rotoarele. Mi-a spus că eu urma să fiu al doilea — el era

primul — dar nu voia să mă lase să zbor până când nu exersam puțin înainte.

„Trebuie să te obișnuiești mai întâi. Dă pur și simplu din pedale, pornește motorul, apoi oprește-te.“

Părea distractiv, fotografia arăta clar că funcționase, dar așa cum fusesem sfătuit, nu voiam să mă grăbesc. M-am așezat și el mi-a dat un cablu cu un buton de cauciuc la capăt, explicându-mi că trebuia să mușc cu dinții butonul de cauciuc când voiam să opresc motorul. M-a asigurat că imediat cum se oprește motorul, voi fi deja la capătul pistei.

„Mușc butonul și motorul se va opri?“, am repetat eu.

„Exact“, a spus el. Apoi s-a dat la o parte din fața mașinăriei și a strigat: „OK! Gata!“

Mi-am pus butonul de cauciuc în gură și am pornit-o pe pistă, pedalând ca un apucat. Motorul a pornit și am prins viteză. Când viteza mi s-a părut suficient de mare, am mușcat butonul ca să opresc. Nu s-a întâmplat nimic. Viteza creștea. Am mușcat și mai tare. Nimic. Am ajuns la 50 km pe oră și am mai apucat s-o văd pe Joan, uitându-se la mine, la capătul pistei. Deodată aparatul a decolat cu mine cu tot. Zburam.

Am trecut peste vârfurile unor copaci, ridicându-mă tot mai sus. Ajungând pe la 40 de metri înălțime, mi-am dat seama că trebuia să opresc cumva motorul. Panicându-mă, am tras la nimereală de niște cabluri, deconectându-mă și arzându-mi mâinile pe suprafața fierbinte a motorului. Acesta s-a oprit și am pornit-o în picaj spre pământ. Acesta era momentul, gata, aveam să mor, chiar acolo, în fața lui Joan. În ultima secundă, o pală de vânt a atenuat căderea, o aripă a atins prima solul, iar eu m-a rostogolit pe iarbă, nevătămat, dar destul de șocat.

O săptămână mai târziu, Ellis a decolat cu aparatul său. S-a prăbușit la pământ, iar el a murit. Moartea lui ne-a întristat foarte mult, dar vizionarii mor în general. Alpiști cad, iar

piloții de încercare se prăbușesc. În copilărie, l-am cunoscut pe eroul de război Douglas Bader, prieten cu mătușa Clare. Își pierduse picioarele într-un accident de zbor, chiar înaintea războiului, dar a învățat să meargă și a zburat iarăși, în ciuda regulamentelor. Era hotărât să zboare și a refuzat să renunțe — și nici nu s-a jelit din pricina loviturii sortii. Așa am învățat de tânăr că poți fii prevăzător, dar nu te poți proteja toată viața — și mai mult ca sigur că norocul joacă un rol important. Unii oameni zboară, alții se prăbușesc, în condiții aproape identice, dar asta nu trebuie să ne oprească din a încerca mereu. E foarte ușor să renunți când e mai greu, dar trebuie să ne luptăm pentru visele și idealurile noastre, așa cum au făcut acești oameni extraordinari, și, odată hotărâți să facem ceva, nu mai trebuie să privim înapoi sau să avem regrete.

* * *

O decizie pe care nu o regret a fost o propunere venită în 1984 din partea unui tânăr avocat american. Voia să investesc într-o nouă linie de zbor transatlantică. Chiar înainte să citesc planul său, voiam deja să fac asta. Freddie Laker, un erou din copilăria mea, condusese *Skytrain*, o linie aeriană cu prețuri reduse, care zbura între Anglia și America. Era un om mare cu idei îndrăznețe, un David al Goliatului marilor companii de zbor. Voia să ieftinească zborurile cu avionul, astfel încât tot mai multă lume să și le poată permite, și ar fi trebui să reușească. Dar *Skytrain* a dat faliment și nu din vina lui Laker. În timp ce citeam despre noua propunere, m-am gândit la Freddie și la avionul charter spre Puerto Rico. Costă o grămadă de bani, mi-am spus. Nu te lăsa tentat! Nici să nu te gândești la asta!

Dar eram tentat. Ideea mă cucerea, gândindu-mă la escapada noastră cu embrionara *Virgin Airways*. Eram fascinat

și vedeam deja succesul în fața ochilor.

Pot să-mi fac o idee despre oameni și propunerile lor, în doar șaiszeci de secunde. Mă bazez mai degrabă pe instincte decât pe dări de seamă; am știut așadar, într-un minut, că linia asta aeriană era genul meu de afacere. Călătorisem cu alte linii aeriene și avusesem parte de experiențe îngrozitoare. Puteam face un lucru mai bun. Era un pas îndrăzneț, dar care merita făcut. Fără grabă, trebuia să analizez care erau riscurile și asta implica și un studiu de piață. Întotdeauna am spus că nu ai nevoie de o cercetare scumpă sau de rapoarte imense, ca să-ți dai seama dacă o idee este bună. De cele mai multe ori, ai nevoie de bun simț și viziune.

Exista deja o linie aeriană populară care oferea zboruri ieftine peste Atlantic, intitulată atractiv *People Express*. Am încercat să dau de ei la telefon. Era de parcă toată lumea voia să zboare: toate liniile ocupate. O zi întreagă am încercat și nu am reușit să dau de ei. Fie erau foarte ocupați, fie foarte ineficienți. Mai mult decât orice altceva, acest fapt m-a făcut să mă hotărâsc că puteam pune pe picioare o linie aeriană mai bună decât aceasta.

Mi-am petrecut tot weekendul gândindu-mă la asta. Pur și simplu *o voi face*.

Luni dimineața, am sunat la informații și am cerut numărul de la Boeing, cea mai mare fabrică de avioane, cu sediul în Seattle. Din cauza fusului orar, a trebuit să aștept plin de nerăbdare, până după-amiaza, ca să vorbesc cu cineva și au mai trecut câteva ore până am ajuns să vorbesc cu o persoană care putea să înțeleagă ce vreau și să-mi ofere informațiile pe care le doream. Pe scurt, voiam să știu cât costa un jumbo jet? S-au mirat, dar m-au ascultat. Da, aveau unul la second-hand pe care mi-l puteau da. Am întrebat dacă îl luau înapoi, în cazul în care nu funcționa. Au fost de acord și asta era pentru mine un

avantaj. La sfârșitul conversației, ajunsesem la un preț convenabil. Am socotit că făcusem destulă cercetare și în ziua următoare m-am întâlnit cu partenerii mei de la *Virgin Music* ca să discutăm.

Mi-au spus că eram nebun. Le-am răspuns că mă gândisem atent la toate, cântărisem avantajele și dezavantajele și că ne puteam permite. Dacă urma să creștem această companie, însemna că trebuia să avem viziune și dorința de a ajunge la stele. Nu știu dacă era o analogie bună, dar asta simțeam. „Nu vreau să stăm pe bani ca niște zgârciți. Banii există ca să-i folosim“, le-am spus.

Tot nu păreau prea fericiți, așa că am plusat. Le-am spus că *Virgin Music* aducea mulți bani, de la formații precum Culture Club, și că banii de pornire a unei linii de zbor reprezentau mai puțin de o treime din profitul anual. Era mult, dar nu era mai mult decât ne puteam noi permite să pierdem. În total, erau în jur de două milioane de lire sterline și, dacă separam companiile, *Virgin Music* era protejată. Am subliniat și faptul că, dacă se întâmpla să pierdem cele două milioane, tot am fi supraviețuit. „Riscul nu este așa de mare. Va fi distractiv, în schimb.“

Au tresărit. Nu erau prea fericiți la ideea de „distracție“. Pentru ei afacerile erau o treabă serioasă. Așa este, dar nu trebuie să fie una nefericită sau plicticoasă. Pentru mine e important să mă distrez, chiar când fac afaceri. De fapt, este un criteriu de bază pentru orice proiect de care mă apuc. Vreau să trăiesc viața la maximum. Vreau noi idealuri pe care să le cuceresc. Pledoaria mea era un amestec de frenezie, încredere și simț al afacerii. Mi-au spus că, dacă voiam neapărat o linie de zbor, de ce nu investeai singur în așa ceva. Le-am răspuns că era prea riscant. Aveam în proiect un singur avion, un plafon financiar și un plan de afaceri pe care îl făceam exact cum

vrem noi, pornind de la nivelul de jos. Afacerile deja stabilizate erau cumva imobilizate, neputând să se schimbe sau să se adapteze. Noi porniserăm întotdeauna de la propriile idei. Tocmai asta făcea din *Virgin* ceva atât de proaspăt și adaptabil. Pornind o treabă complet nouă reflecta exact genul de viață pe care voiam să o duc, stabilirea unor provocări uriașe, aparent de nerealizat și apoi încercarea de a trece peste ele.

Simțeam că trebuia să fac față acestei provocări și să pornesc treaba, în ciuda tuturor piedicilor. În cele din urmă, partenerii mei au fost de acord, dar nu erau deloc fericiți. Am hotărât să folosim numele existent și să denumim linia de zbor *Virgin Atlantic*.

Următorul pas a fost să-l invit pe Sir Freddie Laker să ia cina cu noi, pe vasul care îmi servea drept casă și birou și unde avusesem atâtea idei. Voiam să vorbim despre noul meu proiect. Cu toți anii săi de experiență, știam că ne putea fi de mare ajutor și ne putea da sfaturi foarte valoroase. Cel mai important era că știa problemele punerii pe picioare a unei linii de zbor. Deși dăduse faliment, cauza nu fusese lipsa de pricepere sau comportamentul greșit în afaceri, ci metode neloiale și necinstite folosite de rivalii săi. *Skytrain* mersese bine, până când liniile de zbor mari au început să-i pună piedici. Avuseseră capitalul necesar menținerii afacerii și își puteau permite niște pierderi.

Din cauză că pornise cu un capital mult prea mic, a rămas repede fără bani și a dat faliment. A dat în judecată concurența și a câștigat ulterior milioane de lire, dar deja era prea târziu pentru el și echipa sa. Mi-a povestit la cină cum funcționa o companie de zbor și mai ales ce trebuia eu să evit.

„Evită trucurile murdare ale lui British Airways. Astea m-au ruinat. Nu-i lăsa să te doboare și pe tine. Plânge-te cât mai tare cu putință. Vina mea a fost că nu m-am plâns.“

Nu-mi place să mă plâng și nu am jelit niciodată după un lucru pierdut. Merg pur și simplu mai departe. Dar am reținut: „Evită trucurile murdare și plânge-te cu glas tare.“

Am discutat ideea de business class versus cea de tourist class. „Nu oferi doar servicii ieftine. Companiile mari te pot surclasa, cum mi s-a întâmplat mie. Oferă, în schimb, servicii mai bune. Oamenii își doresc confort și apreciază când ai grijă de ei așa cum trebuie. Nu uita distracția. Oamenilor le place să se distreze“, m-a sfătuit el.

Mi-a făcut plăcere să mă întâlnesc cu Freddie — era un om pe gustul meu. Când l-am condus dincolo de punte, mi-a strâns mâna și mi-a spus: „Mult noroc, Richard! Fii pregătit să faci față la mult stres!“

Toate sfaturile sale au fost de folos când a trebuit să stau de vorbă cu oficialitățile. Siguranța era marea lor preocupare, precum și să se asigure ca firma să fie înființată după toate regulile. O astfel de companie nu o ia pe scurtătură, corespunde tuturor regulamentelor și criteriilor, este asigurată ca la carte, iar banii pasagerilor sunt în siguranță, în momentul cumpărării biletelor. Unele companii de zbor au dat faliment, rămânând datoare averi întregi pasagerilor. Toate aceste reglementări și îngrijorări erau foarte importante și i-am asigurat pe toți că ne vom conforma. Tenacitatea și-a spus cuvântul când am ajuns să semnăm contracte și să negociem, eu, unul, având deja destulă experiență în negocieri dure. Boeing au fost atât de duri în termenii contractelor, încât după ce am obținut ce doream, au spus: „E mai ușor să vinzi o flotă de avioane unei linii de zbor americane decât să vinzi unul singur lui *Virgin*.“

După ce am obținut avionul, în condițiile dorite de mine, am întocmit un plan de lichidități, la nivel de supraviețuire. Apoi am angajat oameni competenți și am alcătuit o echipă bună. N-a fost ușor, dar am perseverat, căutând mereu alte căi de

rezolvare a problemelor. Credeți-mă, au fost nenumărate probleme. Și cum a spus Sir Freddie, BA au încercat tot felul de trucuri murdare împotriva noastră. Au încercat chiar să ne distrugă, atacându-mă personal. „Dă-i în judeactă pe nenorociți!“, mi-a spus Sir Freddie. I-am dat în judecată și am câștigat.

Când *Virgin Atlantic* s-a lansat, în 1984, nicio singură persoană n-a crezut că va supraviețui mai mult de un an. Am avut presă foarte bună, dar și câțiva detractori. Unii credeau că e imposibil pentru șeful unei case de discuri să conducă o companie de zbor, dar nu și-au dat seama de munca uriașă pe care o investisem ca lucrurile să meargă cum trebuie. Ne-am luptat cu toate neajunsurile ca să putem porni la începutul vacanței de vară, pentru a avea o marjă până la sezonul slab de iarnă, când prea puțină lume zboară cu avionul. Planificarea corectă ne-a ajutat să nu dăm greș. Șefii marilor companii americane au declarat că voi rata. Astăzi, sunt toți ieșiți din afacere, iar eu sunt în același loc, dezvoltându-mă, cu mai multe rute de zbor ca niciodată. Când am spus că doream să ating stelele, nici nu visam că într-o bună zi aveam să mă îndrept literalmente spre spațiu, cu *Virgin Galactic*.

Am fost îndrăzneț, așa este, nu însă și nechibzuit. Mi-am asumat riscul construirii unei companii de zbor. Dar sortii au fost favorabili. Nu erau totul sau nimic, ca în cazul câștigătorului de la *Miliardarul Rebel*, iar eu am gândit amănunțit cum să managerizez riscurile. Shawn Nelson ar fi putut pierde sau câștiga totul la simpla aruncare a unei monede. A avut nevoie de curaj ca să poată refuza.

Următoarea mea mare aventură a fost *Virgin Trains*, în 1991. Ideea mi-a venit când m-am dus în Tokyo să primesc diploma de doctor de la o universitate. Am profitat de ocazie să caut în Kyoto un loc unde aș fi putut deschide un Megastore de

muzică. Când ne-am suit în „Shinkansen“ — cunoscut și ca „trenul-glonț“ — să mergem de la Tokyo la Kyoto, mi-am zis că era ceva nemaipomenit: o piesă uluitoare de design futuristic, lin, rapid și curat, ca un avion.

„De ce nu pot fi și în Anglia trenurile la fel?“ m-am gândit, luându-mi câteva notițe ca să-mi aduc aminte. A fost destinul la mijloc. În săptămâna care a urmat, guvernul Marii Britanii a declarat că vor desființa sistemul vechi de transport feroviar, British Rail, și vor accepta competiția liberă pe piață. Am sărit în sus, spunând că mă interesează. Nu mi-am dat seama cât de repede avea să ajungă asta în presă. „*VIRGIN SE LANSEAZĂ ÎN TRANSPORTUL FEROVIAȚ*“, a apărut pe prima pagină. Au spus cu toții că era o mișcare îndrăzneată, ca și în cazul companiei de zbor, deși unii au declarat că voi da greș. Ne-au trebuit cinci ani, dar am reușit. Am produs cel mai modern tren din lume, Pendolino. A fost un moment plin de mândrie când soția mea, Joan, l-a denumit *Virgin Lady*. Din nou, o luasem înaintea tuturor și m-am simțit foarte mândru când știrile tv au anunțat că ne ținuserăm de promisiune.

Din copilărie, știam de la părinții mei că promisiunile sunt importante și că trebuie ținute întotdeauna. Dacă nu poți să te ții de o promisiune, atunci nu o face. Datorită acestei învățături timpurii, încerc mereu să mă țin de cuvânt. Îmi propun ținte și mă țin de ele. Cred cu adevărat că succesul înseamnă mai mult decât noroc. Trebuie să crezi în tine însuși și să faci ce ți-ai propus — astfel, vor crede și alții în tine.

Uneori refuz oferte de afaceri și, cum nu are sens să regreti lucruri pe care nu le-ai făcut, există câteva ocazii pe care le-am ratat. Am avut ocazia să investesc în Ryanair, o linie aeriană bună, dar am refuzat. Ryanair merge bine în continuare. Am refuzat să investesc în Trivial Pursuit și în wind up radio⁵. Toate acestea au fost idei foarte bune. Pe de altă parte, am refuzat

firma Lloyd. Lloyd este compania cea mai mare de asigurări din lume, împotriva pierderilor uriașe cum ar fi cele cauzate de cutremure și cicloane. În anii buni, când existau doar câteva dezastre naturale și puține cereri de despăgubire masive — cum a fost scandalul cu azbest — firme ca Lloyd puteau face profituri imense. În ultimii ani însă, au avut de făcut plăți grele, legate de victimele tutunului și ale azbestului. Refuzându-i pe Lloyd, a fost o decizie corectă. Aș fi pierdut o avere.

Uneori câștigi, alteori pierzi. Bucură-te când câștigi! Nu regreta când pierzi! Nu privi niciodată înapoi! Știu că nu poți schimba trecutul, dar poți învăța ceva din el. Nu putem toți să fim la conducerea unor companii aeriene sau feroviare. Mulți dintre noi au idealuri mult mai modeste. INDIFERENT DE CE VISE AI, LUPTĂ PENTRU ELE! Fii mereu conștient de riscuri, dacă sunt prea greu de prevăzut, — cum ar fi jocul de noroc sau factori necunoscuți, cum ar fi datul cu banul — și, ține minte, dacă optezi pentru o existență fără riscuri, nu vei ști niciodată cum e să câștigi!

⁵ Aparat radio bazat pe sistemul ceasului mecanic, care nu depinde de nicio sursă electrică sau alte surse de alimentare de alt tip, destinat zonelor lipsite de curent electric.

4

Provoacă-te singur

*Țintește sus
Încearcă lucruri noi
Încearcă întotdeauna
Provoacă-te singur*

Oricine are nevoie de un țel către care să se îndrepte. Puteți să îl numiți provocare sau puteți să-i spuneți țință. Este caracteristica speciei. Provocările ne-au adus de la stadiul de oameni ai cavernelor, la cel de navigatori în spațiu.

Dacă te provoci singur, vei crește, viața ți se va schimba, viziunea ta va fi pozitivă. Nu este întotdeauna ușor să-ți atingi țințele, dar nu există niciun motiv să te oprești. Trebuie să-ți spui mereu: „Pot face asta. Voi continua să încerc până voi reuși.“

Pentru mine, există două tipuri de provocări. Una este să fac tot ce pot la muncă și acasă. A doua este să caut aventura. Încerc să mă țin de amândouă. Încerc să-mi ating limitele. Sunt mereu mânat și ador ideea de a căuta lucruri și idei noi.

Prima mea mare provocare a venit când aveam patru sau cinci ani și m-am dus cu familia la Devon, în vacanța de vară, împreună cu două mătuși și un unchi. Când am ajuns acolo, am alergat spre plajă și m-am uitat la mare. Îmi doream mult să înot, dar încă nu învățasem. Mătușa Joyce, una dintre surorile lui tata, s-a apropiat și s-a oprit în dreptul meu, în timp ce mă

uitam melancolic la valuri. Mi-a oferit zece șilingi dacă învățam să înot, până la sfârșitul vacanței. Era foarte deșteaptă și știa foarte bine cât de repede răspundeam la o provocare. Am acceptat pariul, sigur că aveam să învăț să înot. Aproape tot timpul marea a fost agitată și valurile mari, dar am încercat ore în șir să înot. Zi după zi, m-am chinuit să înot, împrășcând apa cu mâinile și cu un picior pe fundul apei, vânăt la față de frig, dar hotărât să reușesc, ignorând apa de mare pe care o înghițeam — litri întregi mi se păreau. Și totuși nu reușeam să înot.

„Nu-i nimic, Ricky“, mi-a zis mătușa Joyce, cu blândețe. „Întotdeauna mai există și anul viitor.“

Eram terminat, fiindcă pierdusem pariul și eram sigur că anul următor avea să uite. Ne-am suit în mașină, să pornim spre casă. M-am uitat pe geam. Cât aș fi vrut să pot înota. Uram să pierd. Era o zi fierbinte, iar, în anii 1950, drumul era foarte îngust, așa că nu mergeam foarte repede și deodată am văzut un râu. Încă nu ajunsesem acasă, mai eram așadar încă în vacanță și știam că era ultima mea șansă să câștig.

„Opriți mașina!“, am strigat. Părinții mei știau despre pariu și, deși, în mod normal, nu și-ar fi pus mintea cu mine, tatăl meu cred că își dăduse seama cât de mult îmi doream să câștig și cât de mult însemna pentru mine.

„Ce s-a întâmplat ?“, a întrebat el.

„Ricky vrea să mai facă o încercare să câștige ăia zece șilingi“, a zis mama.

Am sărit din mașină, m-am dezbrăcat în fugă și am pornit-o la goană pe câmp, înspre râu. Când am ajuns la mal, m-a apucat frica. Râul părea repede și adânc, rostogolindu-se peste pietre. Era o zonă mocirloasă, unde se adăpau vacile, și m-am hotărât să încerc să ajung la apă pe acolo. Am privit în spate și i-am văzut pe toți uitându-se la mine.

Mama mi-a zâmbit și mi-a făcut cu mâna. „Ricky, o poți face!“, mi-a strigat.

Cu încurajările lor și provocarea mătușii Joyce ca imbold, știam că era acum sau niciodată. Am pășit prin noroi, înspre apă. Cum am ajuns în mijloc, curentul m-a dat la fund și am înghițit apă. M-am ridicat și am fost dus la vale. Am reușit cumva să trag aer în piept, să mă relaxez și aproape să plutesc. Brusc, mi-am dat seama că aveam să reușesc. M-am sprijinit cu piciorul de o piatră și mi-am luat avânt. Am reușit să înot, împrôșcând apa și mișcându-mă neîndemânatic în cerc, dar am câștigat pariul. Prin zgomotul apei care curgea la vale i-am auzit pe ai mei strigând de bucurie. Când m-am târât afară, eram terminat, dar foarte mândru. Plin de noroi și scaieți, m-am îndreptat spre mătușa Joyce. Zâmbind cu toată fața, a scos cei zece șilingi.

„Bună treabă, Ricky!“, mi-a spus.

„Știam că o poți face“, a zis mama, întinzându-mi un prosop uscat. Și eu știam și nu aveam de gând să mă las până când nu aș fi reușit.

Un lucru pe care nu reușeam să-l fac foarte bine era cititul. Orele de clasă mi se păreau foarte grele, deoarece eram ușor dislexic. Uram să accept un eșec, dar, oricât m-aș fi străduit, cititul și scrisul erau o problemă pentru mine. Aproape în mod pervers, asta m-a făcut să-mi doresc să devin jurnalist, o meserie în care scrisul și cititul sunt absolut necesare. Când am aflat că în școala mea se ținea un concurs de eseuri, m-am înscris. Nu știu cine a fost cel mai surprins când am câștigat. Eram băiatul veșnic condamnat la pierderea examenelor. Câștigasem absolut pe merit un concurs de eseuri, în fața unora dintre cei mai isteți elevi din școală. Eram încântat și abia așteptam să-i spun mamei. În loc să-și exprime mirarea, ea a spus calm: „Știam că poți câștiga, Ricky“. Mama e una dintre

acele persoane care niciodată nu spun „nu se poate“. E convinsă că totul e posibil, dacă încerci.

Succesul acela m-a încurajat enorm și, deși nu am devenit niciodată un aspirant la studii academice, rezultatele mele la școală s-au îmbunătățit. Am învățat să mă concentrez pe cuvinte grele și ortografia mea s-a îmbunătățit. Cred că acest lucru arată că poți realiza orice dacă încerci să faci efortul. Nu am încetat să mă provoc pe mine însumi. De la câștigarea acelui premiu, am ajuns la înființarea revistei *Student*. Cred că voiam să demonstrez că băiatul condamnat să nu poată citi și scrie ca lumea putea totuși s-o face.

Cu timpul, în lumea cea mare, am înfruntat provocări și mai mari. Se părea că eram foarte energic și că aveam o pornire către aventură. Mă atrăgea pericolul. Am stabilit recordul de a fi primul care traversează Atlanticul într-un balon. În 1990, de Anul Nou, am hotărât cu Per să traversăm Pacificul, din Japonia în SUA. Era mult mai periculos, o traversare de 8 000 de mile deasupra mării. Nimeni nu mai făcuse așa ceva.

Mi-am petrecut Crăciunul pe o insulă mică, din preajma Japoniei, împreună cu familia și câțiva prieteni. Era foarte plăcut și liniștit acolo, în atmosfera aceea delicată, atemporală și aburoasă pe care o vezi în picturile japoneze. Era un râu care trecea printre pietre, grupuri de sălcii și bambus, unde vedeai pescarii prinzând pește cu cormorani domesticiți. Viața lor părea calmă și liniștită și m-am întrebat dacă erau oare fericiți sau aveau aceleași temeri și vise ca și noi. Cu tradițiile lor străvechi și cu modul lor de viață, ajunseseră să-și regleze conturile cu timpul, într-un mod în care eu nu fusesem niciodată în stare. Ce ar fi spus ei de permanenta mea goană? Știam doar că provocările erau ceea ce pe mine, unul, mă puneau în mișcare.

Deoarece lui Joan nu-i plăcea să mă vadă plecând în

expedițiile mele periculoase și deoarece copiii trebuiau să se întoarcă la școală, i-am condus la Tokyo, de unde au plecat înapoi spre Londra. Tocmai mă îndreptam, alături de părinții mei, spre cursele interne, să prindem un avion spre locul unde balonul ne aștepta, când, pe niște ecrane mari am putut vedea cum niște elicoptere de salvare ridicau un om din apă. Instinctiv, am știut că era rivalul nostru japonez, Fumio Niwa. Decolase în acea dimineață, pe un vânt foarte puternic, balonul îi fusese sfâșiat și se prăbușise în apa rece ca gheața. Furtuna fusese atât de mare, încât nu au putut să-l salveze la timp și a murit din cauza frigului. Uitându-mă la ultima secvență de la televizor, șocul a fost dublu, deoarece, tocmai cu puțin timp în urmă, râseserăm și glumiserăm împreună.

După această tragedie, am fost, firește, șocat. Promisesem însă să plecăm și totul era pregătit pentru încercare. Simțeam că nu puteam da înapoi, așa că m-am lăsat în voia sortii. Indiferent de primejdie, nu puteam să renunț și cred că Joan a înțeles și ea acest lucru.

Planul nostru era să traversăm oceanul, pe unul dintre acei curenți care înconjoară Pământul, de la 30 000 până la 35 000 de picioare înălțime. Au o viteză la fel de mare ca a unui râu cu apele umflate. Sub el, curenții sunt mai slabi. Problema noastră era înălțimea uriașului balon. Avea peste 300 de picioare, din vârf și până la fundul capsulei. Când am fi intrat în curent, partea de sus a balonului și cea de jos s-ar fi deplasat la viteze diferite și orice s-ar fi putut întâmpla.

Ne-am pus parașutele, ne-am legat de plutele de salvare, ca să nu pierdem timp prețios dacă s-ar fi întâmplat ceva. Apoi am dat drumul la arzătoare. În timp ce ne înălțam, vârful balonului a atins curentul de aer puternic. Era de parcă ne-am fi izbit de un tavan de sticlă. Am mărit presiunea, dar vântul era atât de puternic, încât ne împingea în jos. Am continuat să mărim

presiunea și în cele din urmă am trecut dincolo. Vârful balonului a fost prins de curent și am țâșnit ca o rachetă. Zburam într-un unghi aberant, la o viteză de 115 mile pe oră. Capsula mai era încă la 25 de mile pe oră. Aveam senzația că o mie de cai trag de noi în toate părțile. Eram prea sus ca să încercăm să sărim și ne temeam ca balonul să nu se rupă în două, iar capsula grea să se rostogolească în mare.

În ultimul moment însă, capsula a străpuns și ea tavanul de sticlă și balonul s-a îndreptat.

Forța și ferocitatea curentului de aer și faptul că reușisem și că eram teferi m-au copleșit. Era un fel de exaltare sălbatică și terifiantă în această experiență în care erai complet singur în tot acel spațiu. Părea atât de incredibil că tot ce ne ținea de fapt acolo sus era literalmente aer fierbinte.

Am continuat să zburăm cu viteză mare, mai repede decât ne-am fi închipuit. (În aer și pe apă viteza se măsoară în noduri. Am folosit mila/oră pentru a fi mai bine înțeles.) Șapte ore mai târziu, sosise momentul să aruncăm primul rezervor gol de combustibil. Părea totuși mai sigur dacă făceam asta din exteriorul curentului rapid de aer, deși tot ce făcusem până atunci era în premieră și total experimental. Am închis arzătoarele și am coborât într-o zonă mai calmă. Imediat, capsula a început parcă să frâneze, în vreme ce balonul încă gonea înainte. Prin camera video, de pe fundul capsulei, puteam vedea marea furioasă, la 25 000 de picioare sub noi, cu coame albe și vârtejuri negre. Mă întrebam dacă aveam să sfârșim în ele.

Per a apăsat butonul ca să arunce rezervorul gol și ne-am trezit alunecând într-o parte. Am căzut peste Per, în timp ce totul aluneca înspre noi. Am observat cu groază că două rezervoare pline, de câte o tonă fiecare, precum și cel gol, alunecaseră peste bord. Nu numai că eram complet

dezechilibrați, dar nu mai aveam nici destul combustibil ca să putem controla înălțimea și să găsim curentul potrivit, iar ajungerea la destinație părea tot mai improbabilă. Cu trei tone mai ușor, balonul a luat-o în sus, a izbit cu putere curentul de aer, tășnind prin tavanul de sticlă ca din pușcă, ridicându-se tot mai sus.

Fusesem avertizați că, la 43 000 de picioare înălțime, capacul de sticlă al capsulei avea să explodeze, iar plămânii și ochii aveau să fie smulși din corpurile noastre. La peste 41 000 de picioare, am intrat în necunoscut. Ne uitam siderați la altimetru, ca niște păsări în fața unui șarpe, cum ajungea la îngrozitoarea cifră de 42 500 de picioare. Nu aveam nicio idee de ce urma să se întâmple. Nu numai că ajunsesem la o înălțime pe care nu o mai atinsese niciun alt balon, dar depășisem și altitudinea la care zburase orice fel de avion. În cele din urmă, balonul s-a răcit și am început să cădem cu viteză. Iar am privit altimetrul, în timp ce ne prăvăleam. Nu am fi vrut să consumăm combustibil, dar a trebuit, ca să ne oprim din cădere. Nu puteam să ne prăbușim în Pacific, deoarece nu era nimeni care ar fi putut să ne salveze.

Trebuia să mai rezistăm, cu consum minim de combustibil, încă treizeci de ore. Ca să putem ajunge pe uscat, trebuia totuși să zburăm mai repede decât zburase orice alt balon până atunci. Asta însemna să rămânem tot timpul în mijlocul curentului de aer, un spațiu exact cât înălțimea balonului. Părea imposibil.

Picătura care a umplut paharul a fost când am pierdut contactul prin radio. Eram pe drum, de ore în șir, iar Per era epuizat. S-a întins și a căzut imediat într-un somn adânc. Nu cred în Dumnezeu, dar în acea zi am avut sentimentul că un înger păzitor intrase alături de noi în capsulă, ca să ne ajute. Am văzut pe ecran că viteza începuse să crească tot mai mult.

Am crezut că visez și m-am pleznit peste față să mă asigur că sunt treaz. De la 80 de mile pe oră ajunseseam la 180, apoi la 200 și 240. Nu se mai pomenise așa ceva. Părea un miracol.

Eram atât de epuizat, încât simțeam că sunt aerian, dar Per dormea, și eu trebuia să rămân de veghe. Deodată, am văzut niște luminițe, în partea de sticlă a balonului. Am crezut că sunt niște spirite. Ca prin vis, m-am uitat la ele, până când mi-am dat seama că sunt bucățele mici de gaz incandescent care cădeau de peste tot. Afară erau minus 70 de grade. Dacă vreo bucată atingea capacul de sticlă, totul ar fi explodat.

„Per! Scoală! Am luat foc!“, am strigat eu.

Per s-a sculat și a știut imediat ce era de făcut.

„Ridic-o până la 40 000 de picioare, unde nu mai există oxigen. Focul se va stinge.“

Ne-am ridicat, bucățile de gaz încă împrășcau în jurul nostru și am trecut de limita atinsă anterior de 42 500 de picioare. La 43 000 de picioare, am și văzut capsula explodând, mi-am imaginat ochii și plămânii cum sunt expulzați sub formă de bucățele roșii gelatinoase, ca într-un film horror. Spre marea mea ușurare, flăcările s-au stins, și noi am început să coborâm. Consumasem însă combustibil prețios. Deodată, radioul și-a revenit. O voce a spus: „Războiul din Golf a izbucnit. Americanii bombardează Bagdadul.“ Părea ciudat și cumva lipsit de importanță că noi ne aflam aproape la marginea spațiului și pe pământ tocmai izbucnise un război.

În stație, echipa noastră de la sol ne-a anunțat că tocmai o luasem înapoi spre Japonia, din cauza curenților de aer care se întorseseră. Trebuia să ajungem imediat într-un curent inferior care ne-ar fi dus în zona arctică, dar acesta era mult mai încet. Ca să putem atinge pământul, viteza noastră medie trebuia să rămână între 170 de mile pe oră — ceea ce era de două ori mai repede decât zburase vreodată un balon. Am coborât la 18 000

de picioare și am atins curentul de nord care era mai slab. Tocmai când se părea că trebuia să ne pregătim pentru o cădere în mare, echipa de la sol ne-a anunțat că atinsesem un alt curent care se îndrepta în direcția corectă. Pe acel culoar, îngust de 30 000 de picioare, am zburat ore în șir, cu viteza miraculoasă de 200 de mile pe oră. În cele din urmă, pe o vreme viscolită, am aterizat pe un lac înghețat, în Canada, într-o zonă sălbatică, de două ori mai mare decât Anglia. Am deschis capsula și ne-am cățărat afară. Ne-am îmbrățișat și am început să dansăm pe zăpadă. Pânza argintie a balonului se înfășurase în jurul brazilor. Ne-am dat seama de două lucruri: capsula nu avea să explodeze și temperatura de afară era de minus 60 de grade. Dacă nu intram înăuntru, degeram cu siguranță. Ne-am cățărat în capsulă și am luat legătura cu Serviciul de zbor de pe Watson Lake.

„Am reușit. Am ajuns. Suntem amândoi teferi.“

„Unde sunteți?“

„Suntem pe un lac înconjurat de copaci.“

„E un lac înghețat“, a venit răspunsul laconic al canadianului. Sunteți în siguranță. Numai că în zonă sunt peste 800 000 de lacuri și toate sunt înconjurate de copaci.“

A trebuit să așteptăm încă opt ore în capsulă. Lui Per îi degerase un picior și mie un deget. Înfrigurați, ne-am înghesuit unul în altul, pe jumătate adormiți, am mâncat din provizii, în vreme ce vântul și zăpada șuierau în jurul capsulei noastre de metal. Aterizaserăm la depărtare de peste 300 de mile de prima așezare și 150 de mile de primul drum.

În cele din urmă, am auzit zgomotul înfundat al unui elicopter. A devenit tot mai tare, până când a ajuns deasupra noastră și aparatul a aterizat lângă noi.

Au mai urmat încă patru ore de zbor, până la Yellowknife. Când am aterizat, pe un aeroport minuscule, luminile galbene,

fluorescente formau cercuri neclare în zăpada agitată. Ne-am îndreptat cocoșați înspre hangar. Vârtejuri de fulgi au dat buzna când am deschis ușa și am intrat înăuntru.

Acolo erau Will Whitehorn, directorul de la Virgin Group, mama, tata, Helen, soția lui Per și câțiva oameni din Yellowknife. Aproape nu am recunoscut pe nimeni, deoarece purtau toți haine ciudate: jachete roșii matlasate, pantaloni termoizolanți. Au izbucnit cu toții în urale.

„Luați o bere rece! Altceva nu se găsește!“, a strigat Will.

Per și cu mine ne-am scos puloverele, împrôșcându-i pe toți din jur.

„Ai reușit!“, a spus mama.

„Pentru ultima oară!“, a adăugat tata.

„Ce vreți să spuneți?“, a glumit Per. „Data viitoare mergem în jurul lumii. Dacă rezervoarele alea nu cădeau, acum eram din nou în Anglia!“

Am râs, dar știam că nu pot refuza o provocare. Câțiva ani mai târziu am încercat.

Fiica mea îmi scrisese pe fax, chiar înaintea plecării noastre. „Sper că nu vei ateriza pe apă și nu o să ai o aterizare proastă. Sper să ai o aterizare bună și să aterizezi pe uscat.“

Părea metafora perfectă pentru existența mea. Am fost norocos. Până acum, aproape mereu am aterizat mereu pe uscat. Cred că scriitorul și alpinistul James Ullman a rezumat cel mai bine când a spus: „Provocarea este miezul și principalul motor al acțiunii umane. Dacă este un ocean, îl traversăm. Dacă este o boală, o vindecăm. Dacă este ceva greșit, îl îndreptăm. Dacă este un record, îl depășim și dacă este un munte, îl escaladăm.“

Sunt într-un totu de acord și consider că trebuie să continuăm să ne provocăm pe noi înșine.

5

Stai pe propriile picioare

*Bazează-te pe tine însuși
Aleargă după visele tale, dar trăiește în lumea reală
Lucrează în echipă*

„Dacă vrei lapte, nu sta pe un scăunel, în mijlocul câmpului, în speranța că vaca va veni ea la tine.“ Această zicală veche ar fi putut fi unul dintre citatele favorite ale mamei. Ea ar mai fi adăugat: „Hai, Ricky! Nu sta jos! Du-te și prinde vaca!“

O rețetă veche de plăcintă cu iepure zice: „Mai întâi prindeți iepurele.“ Rețineți că nu spune: „Mai întâi cumpărați iepurele“ sau „Stați în fund până când cineva vă dă un iepure“.

Genul acesta de lecții, spuse de mama de pe când eram bebeluș, m-au făcut să ajung să stau pe propriile mele picioare. Am fost educat să gândesc singur și să acționez. În asta obișnuia să creadă și națiunea britanică, astăzi însă sunt unii puști care par să-și dorească să primească totul pe tavă.

Prima mea lecție de independență am primit-o pe când aveam vreo patru ani. Fuseserăm plecați undeva și, pe drumul de întoarcere, mama a oprit mașina la câteva mile de casă și mi-a spus să găsesc drumul spre casă, mergând peste câmp. Era unul dintre jocurile ei, la care participam cu plăcere. A fost o provocare pe care nu aveam s-o uit niciodată. Când am mai crescut, lecțiile au devenit mai dure. Aveam vreo doisprezece ani, într-o dimineață de iarnă, pe când eram în vacanță de la

școala-internat, mama m-a sculat și mi-a spus să mă îmbrac. Era întuneric și frig, dar am reușit să mă târăsc afară din pat. După micul dejun din bucătărie, — probabil porridge fierbinte ca să-mi țină de foame — mi s-a dat un pachet cu masa de prânz și un măr. „Sigur o să găsești niște apă pe drum“, a zis mama, în timp ce-mi făcea cu mâna, iar eu o porneam într-o călătorie cu bicicleta, de 50 de mile, de-a lungul coastei sudice. Era încă întuneric și aveam la mine o hartă, în caz că m-aș fi rătăcit. Mi-am petrecut noaptea la o rudă și m-am întors a doua zi. Când am ajuns înapoi, în bucătăria plăcută, unde se aflau mama și Lindi, m-am simțit foarte mândru și eram sigur că voi fi întâmpinat cu urale. În loc de asta, mama a spus: „Bună treabă, Ricky, a fost distractiv? Acum, fugi, vicarul vrea să-i tai niște lemne.“

Unora li se poate părea prea dur. Cei din familia mea țin însă mult unii la alții. Suntem foarte uniți și extrem de devotați. Toate acele lecții care devenau tot mai dure, pe măsură ce creșteam, aveau scopul de a ne întări, de a ne da mai multă siguranță în noi înșine, de a ne face mai independenți în spirit. Nu uitați că generația lor a trecut prin două războaie mondiale și „mămoșitul“ nu exista în vocabularul lor. Tata era și el întotdeauna prezent, dar mama era cea care ne mâna mereu să facem totul cât puteam mai bine. De la ea am învățat despre afaceri și despre bani. Obişnuia să spună lucruri de genul: „Câștigătorul ia totul.“ Sau: „Aleargă după visele tale.“ Mama știa că a pierde nu era cinstit, dar ține de viață. Nu este o idee bună să-i înveți pe copii că pot câștiga tot timpul. În viața reală, oamenii se luptă, există câștigători și înfrânți, și uneori nedreptăți peste care trebuie să trecem.

Când m-am născut, tatăl meu tocmai își începea cariera în justiție și banii erau puțini. Mama nu s-a plâns. Avea două scopuri în viață. Unul era să ne dea de lucru mie și surorilor

mele, deoarece nu vedea cu ochi buni lenevia. Altul era să găsească soluții de mărire a bugetului familiei. Părinții noștri nu aveau niciun fel de secrete față de noi. Ne spuneau mereu cum merg lucrurile, iar la cină se discutau chestiuni financiare. Știu că unii părinți nu vorbesc despre munca lor de față cu copiii și nu le împărtășesc problemele, dar eu cred că unii dintre ei nu vor învăța niciodată valoarea banului sau ce este un venit sau o factură. Uneori, când ajung în lumea reală, nu reușesc să facă față. Noi știam toate astea, deoarece lucrurile se discutau de față cu noi. Sora mea, Lindi, și cu mine o ajutam pe mama la proiectele ei de făcut bani. Era distractiv și sentimentul de lucru în echipă era grozav.

Am încercat să-i cresc pe Holly și Sam în același fel, deși, din fericire, am avut mai mulți bani la acea vreme decât au avut părinții mei. Cred în continuare că regulile mamei erau bune și cred că Holly și Sam au învățat valoarea banului.

Cu o familie de îngrijit, mama nu putea merge la lucru — nu multe mame reușeau asta în anii 1950. În schimb, a căutat să muncească de acasă și a ajuns să confecționeze mici cutii din lemn și pânză și coșuri pentru hârtii. Atelierul ei era în hambarul din grădină și noi trebuia să o ajutăm. Ne făcea plăcere să le pictăm și să le depozităm, până când se adunau destule pentru a fi expediate. Când avea timp, tata ne ajuta, confecționând cârlige care țineau părțile lipite una de alta. Mama ducea mostre pe la magazine, și când Harrods a început să comande, afacerea a înflorit. Mai ținea în gazdă studenți germani sau francezi, astfel că zilele ei erau încărcate de treburi gospodărești. Munca din greu și distracția au fost trăsăturile familiei noastre și cu toții ne-am dezvoltat astfel capacități antreprenoriale, de-a lungul perioadei de sărăcie de după război.

Sora mamei, mătușa Clare, era înnebunită după oi negre

galeze și i-a venit ideea să facă un atelier de pictat câni cu oi negre. În timp ce afacerea înflorea, s-a lansat în alte direcții, a mobilizat femeile din sat să împletească îmbrăcăminte din lână, cu motive cu oi negre. Compania s-a dezvoltat foarte mult și este și acum în creștere. Ani de zile mai târziu, pe când conduceam *Virgin Records*, mătușa Clare m-a sunat să-mi spună că una dintre oi începuse să cânte. Nu am râs. Avea întotdeauna idei deștepte. M-am dus și am început să dau târcoale oii cu un casetofon — „Baa Baa Black Sheep“ a devenit un hit, ajungând pe locul 4 în topuri.

De la nivelul de întreprindere familială, am făcut din *Virgin* o companie internațională. În vreme ce regulile de bază erau aceleași — cash-flow, profit și pierdere — riscurile au devenit mai mari și am învățat să fiu mai îndrăzneț în ideile mele și în afaceri. Deși ascult pe oricine cu atenție, hotărâsc singur în cele din urmă și apoi trec la treabă. Cred în mine și în scopurile mele și încerc întotdeauna să îmi extind orizonturile, fără să-mi pierd idealurile sau lecțiile învățate în copilărie despre integritate, cinste și respect față de alții.

O singură dată mi-am pierdut încrederea în mine, și anume în 1986. Pe atunci *Virgin* era una dintre cele mai mari companii particulare din Anglia, cu 4 000 de angajați. Creșterile erau mai mari cu 60 de procente față de anul precedent și, la fel ca multe alte companii care se ridicaseră atât de repede, mi s-a spus să vând acțiuni. Nu eram convins și nici doi dintre partenerii mei, care mă cunoșteau bine, nu erau dornici să vândă. Mi-au spus că nu-mi va conveni să pierd controlul. Dar ce m-a determinat atunci să iau această hotărâre a fost sentimentul că fusesem părăsiți de bancherii noștri. Ca multe alte companii cu afaceri în toată lumea, și noi aveam probleme cu recuperarea banilor și, când veneau, erau sub forma unei singure plăți. Astfel încât, deși pe hârtie aveam lichidități și profit serios, lucram

permanent în condiții de credit maxim.

În momentul în care s-a produs colapsul, aveam un credit de 3 milioane de lire și așteptam un cec, în orice clipă, din SUA, de 6 milioane de lire. Pe deasupra, urma să avem un profit de 20 de milioane de lire, până la sfârșitul anului financiar. Era evident că per total aveam o situație financiară sănătoasă — dar banca noastră nu era de aceeași părere. Motivul unic părea să fie faptul că nu erau de acord că demarasem *Virgin Atlantic* și că falimentul *Skytrain* fusese atât de public. Managerul meu a venit la mine cu vești proaste: ni se tăiau resursele. M-am enervat atât de tare, încât l-am dat literalmente afară din casă, una dintre puținele dăți când mi-am pierdut cumpătul într-un astfel de mod. Apoi a trebuit să dau telefoane, să recuperez o parte din bani și să fac un împrumut pe termen scurt.

Eram totuși încă pe linia de plutire și opțiunea mea cea mai bună era să vând acțiuni. În 1986, toată lumea mergea la bursă. Toți cei care cumpăraseră acțiuni la British Telecom își dublaseră suma.

Nu voi uita niciodată cum m-am dus în City să văd cozile de oameni care voiau să cumpere acțiuni la *Virgin*. Aveam deja 70 000 de cereri prin poștă, dar coada s-a menținut până în ultima zi, 13 noiembrie 1986. M-am plimbat de-a lungul cozii, am mulțumit oamenilor pentru încredere și câteva replici mi-au rămas în minte:

„Anul ăsta nu ne ducem în vacanță; ne depunem economiile pentru *Virgin*.“

„Dă-i drumul, Richard, arată că am făcut bine.“

„Băgăm banii în tine, Richard.“

La un moment dat, mi-am dat seama că jurnaliștii îmi fotografiau picioarele. Nu înțelegeam de ce. Am privit în jos și mi-am dat seama cu groază că, în viteză, îmi pusesem pantofi diferiți în picioare.

Lansarea lui *Virgin* pe piață a atras mai multe solicitări decât orice altă firmă proaspăt intrată la bursă, cu excepția privatizărilor masive făcute de stat. Peste 100 000 de persoane particulare au cumpărat acțiuni la noi și poșta a trebuit să angajeze oameni în plus ca să facă față sacilor cu corespondență.

Nu peste mult timp însă, am început să urăsc felul în care mergeau treburile în City. Nu eram făcut pentru așa ceva. În locul întâlnirilor cu partenerii mei, la bordul vasului meu locuință, ca să hotărâm ce formații mai achiziționăm, trebuia să mă confrunt cu un consiliu de directori. Mulți dintre ei habar nu aveau de piața de muzică. Nu înțelegeau cum un album ajuns în top putea aduce peste noapte un milion de dolari. În loc să pot obține ceva de ultimă oră, înaintea concurenței, trebuia să aștept patru săptămâni ca să se întâlnească consiliul — iar apoi era prea târziu. Sau îmi spuneau lucruri de genul: „Să semnez pentru Rolling Stones? Soției mele nu-i plac. Janet Jackson? Cine-i asta?”

Întotdeauna am luat decizii rapide și am acționat pe bază de instinct, acum mă sufocam cu ordinea de zi, consilii de conducere, să fac totul ca la carte. Uram că trebuia să stau în capătul unei mese lustruite, înconjurat de costume la patru ace, și să încerc să explic ce înseamnă *Virgin*, eu care nu aveam nici măcar un birou, în afara fotoliului meu confortabil, de pe vasul meu, și a unui carnețel galben, în care îmi făceam notițe. Mai mult decât toate astea, aveam sentimentul că nu mai stăteam pe picioarele mele. Ne-am dublat profitul, dar acțiunile *Virgin* începuseră să scadă și, pentru prima oară în viață, m-am deprimat.

A urmat apoi o cădere uriașă la bursă și acțiunile au început să scadă și ele. Nu era vina mea, simțeam însă că îi trădam pe toți cei care cumpăraseră acțiuni *Virgin*. Mulți dintre ei erau

membri ai familiei sau prieteni, precum și angajați ai firmei. Dar și mai mulți erau precum acel cuplu care investiseră economiile lor de o viață. M-am hotărât. Aveam să plătesc înapoi toate acțiunile — la prețul la care fuseseră cumpărate. Nu eram nevoit, dar nu voiam să-i dezamănesc. Am strâns personal suma de care aveam nevoie, 182 de milioane de lire — era mai important pentru mine să-mi păstrez libertatea, reputația și cariera.

Ziua în care *Virgin* a devenit iarăși companie particulară a fost precum o aterizare reușită după o încercare de doborâre a recordului cu balonul. Am avut un sentiment de ușurare. Eram din nou căpitanul propriei mele nave și stăpânul propriului destin.

Am încredere în mine însumi. Am încredere în brațele care muncesc, în creierele care gândesc și în inimile care iubesc.

6

Trăiește clipa

*Iubește viața și trăiește-o la maximum
Bucură-te de clipa prezentă
Gândește-te la propria viață
Fă în așa fel încât fiecare secundă să conteze
Să nu ai regrete*

Eram în 1997, pe cale de a începe o călătorie în jurul lumii într-un balon cu aer cald împreună cu Per și Alex Ritchie, inginerul sclipitor care ne concepuse capsula care urma să ne poarte preț de 24 000 de mile. Înainte să pornim, în acea dimineață, în liniștea hotelului meu din Marrakech, m-am sculat devreme și am scris o scrisoare lungă copiilor mei, în caz că nu aveam să mă mai întorc. Am început scrisoarea astfel:

„Dragii mei, Holly și Sam,
Viața poate părea uneori destul de ireală. Vie și drăgăstoasă, într-o zi. Niciuna din ele, a doua zi. Așa cum știți, întotdeauna am simțit nevoia să trăiesc viața la maximum...”

Am împăturit scrisoarea și am pus-o în buzunar.

Am făcut toate verificările, eram gata de plecare. Zece, nouă, opt, șapte, șase, cinci... Per număra și eu mă concentram pe aparatele de filmat. Mâna mea verifica mașinal închizătoarea parașutei. Încercam să nu mă gândesc la imensul balon de deasupra noastră și la cele șase rezervoare uriașe cu combustibil, legate de jur împrejurul capsulei. Patru, trei, doi, unu... și Per apăsă mânerul care desprindea ancorele balonului

de legăturile de la sol și ne-am ridicat rapid și ușor spre cer. Nu s-a auzit hurea arzătoarelor — ne-am ridicat precum balonul unui copil. Pur și simplu mai sus, până când am prins briza dimineții și ne-am înălțat deasupra orașului Marrakech.

Ușa de la ieșirea de urgență mai era încă deschisă și am mai făcut cu mâna celor de jos, acum deja niște omuleți. Orașul era la picioarele noastre, cu pereții roz ai caselor, cu piața mare, curțile înverzite și fântânile ascunse după ziduri înalte. Pe la 10 000 de picioare aerul s-a rarefiat și s-a făcut frig. Am închis ieșirea de urgență. Eram singuri, de-acum. Presiunea urma să crească tot mai mult.

Am zburat liniștit tot restul zilei. Priveliștea peste Munții Atlas era extraordinară, vârfurile ascuțite, acoperite cu zăpadă, strălucind sub razele soarelui.

Când ne-am apropiat de granița algeriană, am aflat cu surpriză că ne îndreptam direct spre Béchar, cea mai importantă bază militară algeriană. Am fost anunțați că nu puteam zbura pe deasupra ei: „Nu aveți permisiunea, repet, nu aveți permisiunea să intrați în zonă“, scria în fax.

Nu aveam de ales.

Am luat legătura, prin satelit, cu controlorul nostru de zbor, Mike Kendrick, și mi-am petrecut două ore încercând să contactez diverse ministere din Anglia. În cele din urmă, André Azoulay, ministrul marocan care ne ajutase și cu decolarea din Maroc, ne-a salvat din nou. Le-a explicat algerienilor că nu puteam să ne schimbăm direcția de zbor și nu aveam aparate de filmat foarte sofisticate. Au fost de acord.

Pe la ora 17:00, eram la 30 000 de picioare înălțime. Per a dat drumul la arzătoare ca să încălzească aerul din interior. Cu toate acestea, pe la ora 18:00, pierdeam constant din înălțime.

„Undeva, teoria asta e greșită“, a spus Per.

„Ce s-a întâmplat?“, am întrebat.

„Nu știu.“

Arzătoarele ardeau din plin și noi totuși ne îndreptam spre sol. Pierduserăm 1 000 de picioare, apoi încă 500. Se făcea tot mai frig, pe măsură ce soarele apunea. Era evident că heliul se contracta foarte repede, apăsând ca o greutate deasupra noastră.

„Trebuie să aruncăm din balast“, a spus Per. Era speriat. Cu toții eram.

Am apăsat mânerele care desprindeau greutatea de pe fundul capsulei. Acestea erau gândite să stea ca rezervă, vreo două săptămâni. S-au desprins și le-am văzut prin ecranul video cum cad ca niște bombe. Aveam sentimentul oribil că acesta era doar începutul unui dezastru.

Se întuneca. Fără greutatea de plumb, am stagnat o vreme, apoi balonul a început din nou să o ia în jos. De data asta mai repede. Am coborât 2 000 de picioare într-un minut. Apoi încă 2 000. Urechile mi s-au înfundat, apoi au început să-mi zvâcnească, am simțit cum mi se ridică stomacul și presează cutia toracică. Eram doar la 15 000 de picioare înălțime. Am încercat să rămân calm, concentrându-mă pe camera video și pe altimetru, încercând să evaluez rapid opțiunile. Ar fi trebuit să aruncăm din combustibil. Dacă făceam asta, călătoria noastră lua sfârșit. Mi-am mușcat buzele. Ne aflam undeva peste Munții Atlas, în noapte, și ne îndreptam spre o oribilă aterizare de urgență. Niciunul dintre noi nu mai vorbea. Am făcut niște calcule rapide.

„La viteza asta, mai avem șapte minute“, am spus.

„O.K.“, a spus Per. Deschide hubloul. Depresurizăm.“

Am deschis ieșirea de urgență, la 12 000 de picioare, scăzând spre 11 000, și capsula se depresuriză, invadată de un val de aer rece ca gheața. Alex și cu mine am început să aruncăm totul peste bord: apă, mâncare, bidoane cu ulei, tot ce

nu era fixat de pereții capsulei. Totul. Până și o boccea cu dolari. Timp de cinci minute ne-am stabilizat. Nu se mai punea problema să ne continuăm zborul, ci doar să ne salvăm viețile.

„Nu e destul, cădem în continuare“, am zis, văzând altimetrul scăzând spre 9 000 de picioare.

„O.K., mă duc pe acoperiș“, a spus Alex. „Trebuie aruncat combustibilul.“

Alex construisese practic capsula, știa așadar exact cum să desfacă legăturile. Arzătoarele au huruit deasupra noastră, aruncând înspre noi o fioroasă lumină portocalie.

„Te-ai aruncat vreodată cu parașuta?“ am strigat eu la Alex.

„Niciodată.“

„Aici este declanșatorul“, i-am spus și i-am presat mâna de el.

„7 000 de picioare și cădem în continuare. 6 600“, a strigat Per.

Alex se cățăra prin hublou, până pe acoperișul capsulei. Era greu să-ți dai seama cât de repede cădeam. Urechile mi se înfundaseră. Dacă legăturile erau înghețate și Alex nu reușea să desfacă bidoanele cu benzină, trebuia să sărim. Mai aveam doar câteva minute. M-am uitat în sus, spre hublou și am repetat ce aveam de făcut: o mână pe margine, un pas în afară și saltul în întuneric. Mâna pipăia instinctiv parașuta. M-am uitat să văd dacă Per o avea pe el. Per se uita la altimetru. Numerele scădeau cu repeziciune.

Mai aveam doar 6 000 de picioare, era întuneric ... nu, 5 500 de picioare. Dacă Alex mai rămânea sus încă un minut, ajungeam la 3 500. Stăteam cu capul scos din hublou și urmăream cum Alex se chinuia pe acoperișul capsulei. Era întuneric ca smoala sub noi și îngrozitor de frig. Nu se vedea solul. Telefonul și faxul sunau fără întrerupere. Controlul de la sol se întreba probabil ce naiba făceam acolo.

„Unul s-a desprins“, a strigat Alex prin hublou.

„3 700“, a spus Per.

„Încă unul“, a spus Alex.

„3 400.“

„Încă unul.“

„2 900, 2 400.“

Era prea târziu să sărim. Ne-am fi zdrobit de munții care se repezeau înspre noi.

„Treci înăuntru. Acum.“, a strigat Per.

Alex a căzut înapoi, prin hublou.

Ne-am îmbrățișat. Per apăsă mânerul de deconectare a unui rezervor. Dacă nu reușea, urma să murim în circa 60 de secunde. Rezervorul căzu și balonul se smuci pe loc. Parcă eram într-un lift care atinsese pământul. Ne-am aplatizat în scaunele noastre, capul mi s-a scufundat între umeri. Apoi balonul a început să se ridice. Am privit altimetrul: 2 600, 2 700, 2 800. Scăpasem. În zece minute depășiserăm 3 000 de picioare și balonul se ridica înspre cerul negru.

Am îngenuncheat pe podea, lângă Alex și l-am îmbrățișat.

„Slavă Domnului că ai fost cu noi! Fără tine am fi fost morți.“

Se spune că, atunci când e pe moarte, omul își revede întreaga viață, în acele ultime secunde. În cazul meu, nu a fost adevărat. În timp ce ne prăbușeam, pregătindu-ne să devenim o minge de foc pe crestele Munților Atlas, nu puteam să mă gândesc decât că, dacă aș fi scăpat cu viață, n-aș mai fi făcut așa ceva niciodată.

Pe tot parcursul nopții, ne-am luptat să ținem balonul sub control. Când s-au apropiat zorile, am început pregătirile de aterizare. Sub noi se afla deșertul algerian, un loc neprietenos în vremurile bune, cu atât mai mult într-o țară care se afla în mijlocul unui război civil.

Deșertul nu era format din dunele acelea gălbui, moi și nisipoase, la care te-ai aștepta după ce-ai văzut *Lawrence al Arabiei*. Pământul este roșu și stâncos, la fel de gol ca suprafața lui Marte, cu stâncile care se ițesc în sus precum cuiburile de termite. Alex și cu mine stăteam pe acoperișul capsulei, minunându-ne la ivirea zorilor peste deșert. Eram conștienți că acea zi am fi putut să nu o mai trăim. Soarele care se ridica și căldura zilei păreau infinit de prețioase. Privind umbra balonului care aluneca peste solul pustiu, era greu să crezi că era același mecanism care plonjase în mijlocul nopții către Munții Atlas.

Rezervoarele care mai erau încă fixate de capsulă îi blocau vederea lui Per, astfel încât Alex îl dirija, de sus, pentru aterizare. Când eram foarte aproape, acesta a strigat: linie de înaltă tensiune, în fața noastră!

Per a strigat înapoi că ne aflăm în mijlocul Saharei și că nu putea fi o linie de tensiune. „E probabil un miraj“, a spus el.

Alex a insistat ca Per să urce și să se convingă cu ochii lui: reușiserăm să găsim singura linie de înaltă tensiune din Sahara.

În ciuda pustietății din jur, în câteva minute după aterizarea noastră, au apărut primele semne de viață. Un grup de berberi a apărut de după niște stânci. Tocmai când eram pe cale să le oferim niște apă și câteva din proviziile de mâncare rămase, am auzit huruitul elicopterelor de armată. Ne depistaseră probabil pe radar. Berberii dispărură, la fel de repede cum se iviseră. Două elicoptere au aterizat în apropierea noastră, ridicând nori de nisip și imediat ne-am trezit înconjurați de soldați impasibili, înarmați cu puști mitralieră, pe care păreau că nu știu asupra cui să le îndrepte.

„Allah“, am spus eu încurajator.

Pentru o clipă au rămas nemișcați, apoi curiozitatea a învins și s-au apropiat. I-am arătat ofițerului capsula și s-a

minunat, la vederea rezervoarelor de combustibil. Când m-am uitat la capsula așezată pe nisipul roșu și mi-am reamintit căderile noastre îngrozitoare înspre Munții Atlas, mi-am reînnoit jurământul că nu voi mai încerca așa ceva niciodată în viața mea. În contradicție perfectă cu toate astea, în străfundul ființei mele știam că, imediat cum aveam să mă întorc acasă, aveam să vorbesc cu ceilalți navigatori care tot încercau și ei să zboare cu balonul în jurul Pământului și aveam să accept o ultimă încercare. Este o provocare irezistibilă și este mult prea adânc înrădăcinată în sinea mea pentru a putea renunța.

Următoarea mea încercare de a face înconjurul Pământului, într-un balon cu aer fierbinte, a fost în 1998, pe 18 decembrie, când am plecat tot din Marrakech. De data aceasta, am zburat lin peste Munții Atlas și am continuat, până când am auzit prin radio că Colonelul Gaddafi ne băgase bețe în roate și ne interzisese să zburăm pe deasupra Libiei. I-am trimis prin fax o scrisoare emoționantă și, în cele din urmă, a acceptat. Dar asta a fost doar una dintre multele greutăți pe care le-am avut de întâmpinat. Jurnalul meu din acea perioadă descrie euforic zborul peste Muntele Ararat, unde Noe își ancorase Arca sa, apoi pe urmele lui Alexandru cel Mare, înspre Afganistan, printre Muntele Everest și K2⁶ și apoi despre refuzul categoric de a fi lăsați să zburăm deasupra unei părți a Chinei. Până și Tony Blair a fost atras în această bătălie pentru a obține permisiunea care, în cele din urmă, a fost oferită de partea chineză. Oricum, nu am fi avut nicio altă opțiune, câtă vreme nu puteam controla direcția vântului, trebuia să rămânem pe traseu. După ce am zburat peste Muntele Fiji, la răsărit, am urmat aceeași cale din timpul traversării noastre reușite a Pacificului și ne-am îndreptat spre America, împreună cu Moș Crăciun și sania sa cu reni.

Chiar înainte să ajungem în America, am ațipit, gândindu-

mă că era totuși prea mult pentru un singur om și o singură viață, să aibă parte de asemenea experiențe fantastice, să fie atât de norocos. Dar vremea ne-a învins din nou. M-am trezit aflând că intrasem într-un zid de ceață care părea să se extindă de-a lungul întregii coaste americane. Nereușind să trecem de el, mi-am zis că probabil aveam să murim, așa încât mi-am scris testamentul în care ceream să fiu înmormântat, în cazul în care mi s-ar fi găsit corpul, într-un anume loc. La vreo șaizeci de mile de Hawaii, ne-am prăbușit în mare și din nou am fost salvați de un elicopter.

În a doua zi de Crăciun, am zburat spre Necker să mă întâlnesc cu familia și prietenii apropiați. Însă în casă nu era nimeni. Părea ireal să găsesc acel loc complet părăsit. I-am găsit pe toți, tocmai în capătul celălalt al insulei — exact în locul în care le indicasem să fiu înmormântat, cu o zi înainte. Era ciudat să mă aflu alături de toți acei oameni care se uitau în jur și se gândeau, Doamne, ar fi fost o cu totul altfel de petrecere.

Această experiență nu mi-a distrus însă nevoia de aventuri periculoase. Ador baloanele și am unul propriu. E mic, cu un coș din împletitură, asemenea celui din *Ocolul Pământului în 80 de zile*, destul de mare cât să îmi iau cu mine familia și prietenii. Cerul este unul dintre locurile cele mai liniștite pe care le cunosc. Alunecarea aceea, tăcută, deasupra lumii, mă face să mă simt unul cu natura. Nimeni nu te poate suna, nimeni nu te poate opri. Ești liber. Privești în jos, la orașe, câmpuri și oameni care nu știu că tu te afli acolo. Poți zbura alături de o lebădă și să-i auzi bătaia aripilor. Poți să te uiți în ochii unui vultur.

Baloanele m-au învățat să fiu mai reflexiv. Pe pământ, viața mea este rapidă și agitată, fiecare moment e plin. Uneori prea plin. Cu toții avem nevoie de propriul nostru spațiu și e bine când faci o pauză și nu faci nimic. Ai timp să gândești. Îți reîncarcă atât mintea, cât și trupul. Adeseori mă gândesc la

pescarii pe care i-am văzut în Japonia, cu ocazia aceluia Crăciun. Este în natura noastră să ne luptăm și mă întrebam oare ei ce căutau în viață? Păreau mulțumiți cu pescuitul și asigurarea hranei familiilor lor. Nu păreau mânați de dorința de a pune pe picioare un imperiu industrial de prelucrare a peștelui și, din câte știam eu, nici nu voiau să traverseze Pacificul într-un balon sau să urce pe Everest. Luau fiecare zi așa cum venea. Trăiau momentul și probabil acest lucru le dădea liniștea sufletească.

Bunica mea, Dorothy Huntley-Flindt, și-a trăit viața din plin. La 89 de ani a devenit cea mai în vârstă persoană din Anglia care a trecut examenul de dans latino american, nivel avansat. Avea 90 de ani când a devenit cea mai în vârstă persoană care a nimerit o gaură, din prima, pe terenul de golf. Nu s-a oprit niciodată din învățat. La 90 de ani și ceva citea cartea lui Stephen Hawking, *A Brief History of Time*, și e una dintre puținele persoane care a citit-o până la capăt! Cu puțin timp înainte de a muri, la vârsta de 99 de ani, a plecat într-o croazieră în jurul lumii. S-a distrat când a fost uitată în Jamaica, numai în costumul de baie. Considera că avem o singură viață și trebuie să profităm la maximum de ea.

Părinții mei au acum peste 80 de ani. La fel ca și bunica, încă mai sar dintr-un avion în altul și călătoresc în toată lumea. Au fost prezenți să mă încurajeze la toate plecările și sosirile mele din diversele aventuri. Au pornit chiar în căutarea mea, când eu și cu Per ne-am pierdut în sălbăticia înghețată din nordul Canadei. Exemplul lor îmi aduce mereu aminte să mă bucur de viață.

În 1999, am cumpărat, împreună cu părinții mei, Ulusaba, o rezervație de animale sălbatice, în Africa de Sud, constând în 4 047 de hectare de sălbăticie, în mijlocul Rezervației Sabi Sands și la granița cu Parcul Național Kruger. Acolo, am construit o casă frumoasă și ne petrecem uneori timpul împreună. Sunt

conștient de cât de prețios este timpul pe care îl petrec cu ei, încât atunci când suntem împreună acolo, îmi dedic afacerilor doar un sfert de oră pe zi. Folosesc arareori gadgeturile moderne, cum ar fi e-mailul sau telefonul mobil dar, în Africa, am învățat să folosesc telefonul prin satelit, pentru a păstra legătura cu biroul. Când campăm pe lângă un râu, în Serengeti, sau privim animalele care vin seara la adăpat, îmi rezolv discret convorbirile telefonice pentru ca apoi să mă dedic familiei. Cele două lumi sunt atât de diferite și, în acest caz, cea a afacerilor este intrusul. Mulți oameni de afaceri care stau toată ziua la birou mă întreabă: „Cum poți să le faci pe toate în doar cincisprezece minute?”

E ușor: *Fă în așa fel încât fiecare secundă să conteze.* Principiul este valabil atât în afacerile mele, cât și în viața personală.

Sunt în stare să spun asta, acum, când am mai îmbătrânit și sunt poate mai înțelept, dar nu a fost întotdeauna așa. Prima mea soție, Kristen, se supăra fiindcă vorbeam tot timpul la telefon. Spunea că îmi petrec toată viața muncind și că nu eram în stare să trag o linie între muncă și casă. Avea dreptate. Problema era că lucram de acasă și pur și simplu nu puteam rezista să nu ridic receptorul telefonului când suna, și suna tot timpul. Aș fi vrut să-l fi lăsat să sune — dar nu știam niciodată când se putea ivi o afacere bună.

Chiar și astăzi, când mă relaxez, mă gândesc tot timpul. Creierul meu lucrează încontinuu, când sunt treaz, în căutare de idei. *Virgin* este o companie internațională, și de aceea consider că trebuie să fiu treaz mare parte din timp, și sunt norocos că unul dintre lucrurile la care sunt bun este dormitul pe sponci — prind câte o oră sau două de somn, din când în când. Dintre toate deprinderile dobândite, asta îmi este absolut vitală. De exemplu, pot dormi într-un autobuz între China și

Hong Kong, dacă nu se întâmplă nimic deosebit. Mă scol refăcut, gata de treabă pentru multe ore mai departe. E și o metodă bună de a te decupla. Churchill și Maggie Thatcher erau așa în așa ceva, și eu le urmez exemplul.

Pictorul spaniol, Salvador Dali, avea un mod unic de a savura clipa. Când era plictisit de viață, obișnuia să iasă în grădina sa, așezată deasupra mării. Culegea o piersică perfectă, încălzită de soare, o ținea în mână și-i admira pielea aurie. O mirosea apoi cu ochii închiși, trăgând adânc în piept parfumul ei cald, până acesta îi umplea toate simțurile. Apoi mușca o singură dată. Gura i se umplea de suc dulce. Îl savura pe îndelete. Apoi scuipa tot conținutul și arunca piersica în mare. Spunea că era o clipă perfectă, în care obținea mai mult de la acea mușcătură decât dacă ar fi înfulecat un coș plin cu piersici.

Într-un fel, regretele sunt tocmai dorința de a avea acea piersică pe care ai aruncat-o. S-a dus, iar tu rămâi plin de remușcări. Ți-ai dori să n-o fi aruncat. O vrei înapoi. Cred că faptul ce te poate ajuta să prinzi clipa este să nu ai regrete. Regretele te pot trage la fund și te pot ține pe loc atunci când ar trebui să mergi mai departe.

Este greu să pierzi la încheierea unei afaceri, dar e și mai greu să suferi de vinovăție. Cu toții facem lucruri pe care ne-am fi dorit să nu le fi făcut vreodată. Uneori — de obicei noaptea, când nu poți dormi — ele ți se par niște greșeli uriașe, dar, cu timpul, când privești înapoi, se dovedesc a fi neimportante. Regretele care duc la un sentiment de vinovăție pot să ne creeze nopți albe. Cred însă că trecutul e trecut. Nu-l poți schimba. Chiar dacă uneori faci greșeli, regretele nu-și au locul și trebuie să mergi mai departe.

Un exemplu este când eu și Kristen ne-am dus în Mexic, în luna de miere. Ea a ales anume insula Cozumel, unde nu exista telefon și nimeni nu putea intra în legătură cu mine. La început

mi s-a părut greu, dar erau atâtea lucruri de făcut, încât m-am relaxat. După două săptămâni, am pornit-o spre Peninsula Yucatan, unde puteam explora ruinele mayase, cu jeepul sau pe cal. Într-o noapte, într-un mic bar dintr-un port, am intrat în vorbă cu câțiva turiști care mi-au spus că în largul Yucatan-ului erau cele mai bune locuri pentru merlin și pește-evantai. Nu mai pescuisem niciodată la mare adâncime până atunci și, brusc, ideea m-a cucerit. M-am interesat și am aranjat cu niște pescari să ne ia cu ei în ziua următoare. Am ajuns devreme în port și, în ciuda vremii însoțite, pescarul a refuzat să plece, pe motiv că se părea că urma să vină o furtună.

Am crezut că voia să scoată mai mulți bani de la noi. A doua zi urma să ne întoarcem acasă și asta era singura mea șansă. Dornic să merg, i-am spus că aveam să-i dau dublul sumei. Ceilalți care voiau și ei să meargă cu noi, au spus și ei că plăteau dublu, astfel încât pescarul se răzgândi. Turiștii avuseseră dreptate, pescuitul era uluitor. Peștii păreau că sar din apă după momeala noastră, deși aducerea lor în barcă era o luptă serioasă. Am avut parte de o zi plină și tocmai mă chinuiam să aduc un merlin la bord, când am observat că se întuneca. Deodată, un pescar mi-a tăiat firul cu un cuțit și peștele a dispărut în adâncuri. Am fost puțin șocat. Am dat drumul și la alții, deși nu eram foarte fericit la ideea că un pește atât de mare înota cu zeci de metri de cablu după el. Furtuna se apropia, așadar nu am comentat. Vântul rece se întetea și echipajul a pornit vaporul spre casă. Dar curenții erau atât de puternici, încât vasul nu făcea decât să se rotească în cercuri. Furtuna se întetea, marea era tot mai sălbatică, valuri imense se prăvăleau asupra noastră. Era cea mai rea furtună pe care o trăisem vreodată. Oamenilor li se făcuse rău, Kristen tremura de frică și frig, barca era lovită cu putere. Eram sigur că ne vom scufunda.

După o oră, greul se părea că trecuse. Marea era calmă și cerul reflecta o lumină ciudată și amenințătoare. De fapt, eram în miezul furtunii și abia acum venea pericolul cel mare. Am văzut cu groază, la orizont, o linie neagră apropiindu-se de noi. Era zidul furtunii și arăta înspăimântător. Eram convins că urma să murim cu toții, în urma loviturii. Kristen, care era americană și cunoștea oceanul, a calculat rapid variantele, de a rămâne la bord, scufundându-ne odată cu barca, și de a înota spre uscat, care era la distanță de două mile, în speranța să învingem furtuna. Cu toții au spus că eram nebuni, dar am insistat și pescarii ne-au dat o bucată de lemn de care să ne ținem și am sărit peste bord. Părea un lucru nebunesc. De la spaima de înec am trecut la cea de a fi mâncat de rechini. Eram departe de țărm, dar am continuat să înotăm, ajutați și de valurile uriașe care anunțau furtuna.

Două ore mai târziu, pe jumătate înghețați, ne-am târât spre plajă, unde ne-am prăbușit extenuați. Imediat cum ne-am revenit, am pornit-o spre sat, împiedicându-ne prin mlaștinile și vegetația de pe mal. Am găsit o barcă mare care să pornească în ajutorul celorlalți, dar furtuna devenise și mai puternică și am fost împinși spre mal. Când totul s-a liniștit, au căutat două zile și n-au găsit nimic, nici urmă de naufragiu, niciun cadavru. A fost groaznic. Am zburat spre casă, tăcuți și deprimați, iar eu eram măcinat de remușcări.

Aș fi putut să încerc să trăiesc cu acea vină. În schimb, deși era o tragedie, mi-am dat seama că trebuia să fac apel la logică ca să pot funcționa mai departe, mental și emoțional. Mi-am spus că pescarii luaseră banii, fără să se gândească, nu trebuiseră să facă asta. Problema era starea ambarcațiunii și de asta nu eram eu răspunzător. Dacă un vas se scufundă și se pierde vieți, nu este vina pasagerilor, ci a căpitanului și a proprietarilor.

Deznodământul cu barca dispărută a ieșit la iveală, după câțiva ani, când mi-a apărut autobiografia, *Losing My Virginity*. *Daily Mirror* a trimis un reporter la fața locului, în Mexic, să afle ce se întâmplase. Spre ușurarea mea, au aflat că barca și echipajul supraviețuiseră. Curentul și valurile îi purtaseră la mai multe mile depărtare, în josul coastei, mult mai departe de locul unde ajunsesem eu și Kristen. Le-a luat ceva timp să repare vasul și nu avuseseră niciun mijloc de comunicare. După ce noi plecaserăm spre casă, se întorseseră și ei în port. Habar nu avusesem de toate astea și aș fi putut să-mi petrec mulți ani chinuit de remușcări inutile.

Am învățat o lecție din acea experiență și am încercat s-o respect de atunci încolo — să fiu bun cu oamenii. La trecerea în noul mileniu, am auzit un vicar vorbind la Radio 4. Spunea că, dacă fiecare dintre noi ne-am purta ca niște prieteni cu dușmanii noștri, lumea ar putea fi un loc mult mai plăcut și mai liniștit. Astfel încât, a doua zi, l-am sunat pe Colin Marshall, marele meu rival de la BA (British Airways), și l-am invitat la masă. Nu cred că bănuia ce vreau de la el, dar a venit. I-am propus să devină președintele lui Lottery Bid — până la sfârșitul mesei eram deja prieteni.

E un lucru înțelept să reparați punțile între tine și cei cu care te-ai certat, chiar și cu cei mai înverșunați dușmani, să încerci să ți-i faci prieteni.

Să trăiești numai cu gândul la viitor poate fi la fel de epuizant ca și gândul permanent la trecut. Mulți privesc doar înainte și nu par niciodată mulțumiți. Se gândesc la lucruri precise, cum ar fi câștigul la loterie. Știu că țintele în viață sunt importante. Banii sunt importanți. Sunt însă doar o linie de sosire, nu un final în sine. Ceea ce are loc în prezent este la fel de important ca planurile noastre de viitor. Așadar, deși jurnalul meu are o mulțime de luni înainte, am învățat să

trăiesc clipa.

⁶ Al doilea munte ca înălțime din lume, situat la granița dintre Pakistan și China.

7

Prețuiește-ți familia și prietenii

*Pune pe locul întâi familia și echipa
Fii loial
Înfruntă problemele cu capul sus
Banii sunt buni ca să facem lucrurile să se întâmple
Alege-ți oamenii potriviți și recompensează talentul*

Într-o seară, eram în insula Jamaica, pe coasta de lângă Kingston, pe terasa unui bar de pe plajă, beam bere și ascultam Bob Marley. În mare, un stol de pelicani făceau scufundări, în căutare de pește. Se aruncau, cu rândul, în scobitura valurilor. Păreau că lucrează în echipă, astfel încât fiecare să-și ia porția. Uitându-mă la ei, m-am gândit că familia mea arăta la fel, o echipă strâns unită. *Virgin* este și ea ca o familie mare. Astăzi conține în jur de 50 000 de angajați, dar fiecare dintre ei contează.

Acest principiu de lucru în echipă mi se trage din copilărie. Mama căuta întotdeauna să ne găsească ceva de făcut. Dacă încercam să scăpăm de muncă sau de răspunderi, ne spunea că suntem egoiști. Aveam timp de joacă, dar, în opinia ei, jocul cu un scop anume avea mai multă valoare, astfel încât, în loc să ne jucăm cu jucării, călăream poneiul familiei, jucam tenis sau mergeam cu bicicleta. Într-o duminică, la biserică, în loc să rămân așezat lângă un băiat care era cu noi, m-am strecurat lângă prietenul meu cel mai bun, Nik. Mama a sărit ca arsă. Un musafir e un musafir, a spus ea, și trebuie să ai grijă de el, mai

întâi de toate. I-a spus tatei să mă bată. În spatele ușii închise a biroului său, tata a bătut din palme ca să scoată sunetele adecvate, iar eu am urlat suficient de tare ca mama să audă. Ca avocat, tata era plecat de multe ori de acasă și mama era cea care avea controlul asupra copiilor. Amândoi însă aveau influență asupra noastră și până în ziua de azi mă înțeleg bine cu ai mei.

Poți fi cel mai bun prieten cu cineva și totuși să nu te înțelegi cu el, dar, dacă ești destul de apropiat, poți depăși situația și să rămâi prieten. Când Nik a venit să vadă ce aveam de gând, eu și Jonny, să facem cu revista *Student*, a fost șocat de modul în care umblam cu banii — unul haotic, ca să folosesc un eufemism. „Banca” noastră era o cutie de tablă de pesmeți, la îndemâna oricui. Când aveam o factură de plătit, număram banii din cutie și adeseori nu era de mirare că nu aveam destui. Tot timpul aveam datorii. Știam că Nik era bun la tratarea aspectelor financiare și l-am convins să nu primească postul de la universitate și să ni se alăture nouă, în redacția revistei. Ne-a scos banii din cutia de pesmeți și i-a pus într-un cont normal, de bancă, facturile erau plătite mai mult sau mai puțin la timp și o mare parte din stres a dispărut. *Student* era vândută mai ales prin voluntari din școli și universități, care uneori puteau fi destul de haotici. Din fericire, Nik a găsit căi mai bune de difuzare.

Spre marea ușurare a părinților lui Jonny, ne-a ajutat să ne găsim o casă mare, în inima cartierului West End, reușind să scăpăm din subsolul înghesuit în care stătuserăm. În curând, am devenit o comună hippy, patruzeci de oameni dormind pe saltele, care pe unde putea. Casa era pe numele părinților mei și am crezut că vor face o criză — însă ei chiar veneau din când în când să ajute, iar Lindi venea și stătea în timpul vacanțelor.

Am folosit o parte din venit să punem bazele unui serviciu

de consiliere pentru studenți. În cadrul bisericii St. Martin-in-the-Fields, era un spațiu care ne fusese donat și unde dădeam sfaturi studenților în legătură cu camere de închiriat, boli venerice, avorturi (care erau scumpe și aproape imposibil de făcut) sau făceam cu unii terapie antisuicid. Chiar făceam o treabă bună și eram mândru de ceea ce realizasem. Credeam că lucrurile mergeau bine și am fost șocat când, într-o zi, m-am așezat la masă — o piatră de mormânt, din marmură — și am găsit o notă a lui Nik, adresată celorlalți din staff și pe care el o lăsase din greșeală acolo. În ea se spunea că trebuia să fiu dat afară ca editor și gazetar și că *Student* trebuia să fie transformat într-o societate comercială.

M-am simțit trădat, dar am știut că trebuia să rezolv criza, dându-l afară pe Nik, chiar dacă fusese cel mai bun prieten al meu de când mă știam. I-am spus să plece. „Unii au venit să-mi spună că nu sunt de acord cu planurile tale“, i-am zis plin de amărăciune. Mi-am păstrat însă calmul, comportându-mă de parcă aș fi știut tot planul.

Nik era șocat că fusese prins pe picior greșit și mi-am dat seama că nu știa ce să spună. „*Student* este viața mea. Putem rămâne prieteni și să continuăm să ne întâlnim, dar cred că trebuie să te retragi.“

„Îmi pare rău, Ricky, mi-a spus el cu un aer vinovat. Am crezut că fac bine.“

S-a retras și s-a dus la Universitate și am rămas într-adevăr prieteni. A fost primul conflict real pe care l-am avut cu cineva și faptul că se întâmplase cu cel mai bun prieten m-a întristat foarte mult. Intervenind însă de la început, am reușit să previn înrăutățirea situației. Lecția pe care am învățat-o a fost că este mai bine să pui cărțile pe masă. O dispută cu un prieten sau un coleg poate fi soluționată într-un mod prietenesc dacă o rezolvi încă de la început.

Student a continuat să existe, dar fără Nik la finanțe și difuzare, banii intrau foarte haotic și eram conștient că aveam nevoie de o altă sursă de venit. Intrarea în afacerea cu discuri a fost aproape o întâmplare. Spun aproape, fiindcă, deși în birourile noastre se punea muzică tot timpul, eram de obicei prea ocupat cu telefonul, considerând-o mereu un fel de zgomot de fond. Sunt totuși un tip care se uită în jurul lui și am văzut cum tinerii cheltuiau pe discuri cea mai mare parte din banii pe care îi aveau la dispoziție. Când guvernul a desființat menținerea prețurilor fixe, magazinele de discuri nu au redus prețurile. Am sesizat lacuna și am dat un anunț în *Student*, cu comenzi prin poștă la discuri cu preț redus. Reacția a fost incredibilă.

Nu știam pe atunci, dar aceasta avea să fie lansarea lui *Virgin*. Am împărțit fluturași cu formulare de comenzi prin poștă și aproape peste noapte am primit saci plini cu comenzi, care conțineau cecuri sau chiar bani cash. Când lucrurile au escaladat, mi-am dat seama că nu puteam face față singur și i-am dat lui Nik șansa să revină, oferindu-i 40% din afacerea nouă. Nu-mi purta deloc pică, așa că a revenit în echipă. Deși desființasem sistemul cutiei de tablă pentru depozitarea banilor, aceștia erau puțini. Nik a început să reducă din costuri și, mai ales, să se poarte frumos cu cei cărora le eram datori și care ne hăituiău acum mai puțin ca înainte.

„E în regulă să plătești facturile cu întârziere, atâta vreme cât le plătești până la urmă“, spunea el.

Comenzile prin poștă au explodat. Dar revista ne lua prea mult timp, iar banii cash erau întotdeauna o problemă deoarece recuperam atât de încet banii de la difuzori, fiind la rândul nostru datori la alții. Am încercat să vând revista la IPC, unul dintre cele mai mari grupuri media din Anglia, la acea vreme. Voiau ca eu să rămân director editorial și m-au întrebat ce

planuri aveam. Ca de obicei, aveam o mulțime de idei în care mă tot lansam. Bănuiesc că oamenii din conducerea IPC au rămas uluiți când au auzit de planurile mele dezlănțuite în privința viitorului. Am început să vorbesc despre o bancă ieftină pentru studenți, cluburi de noapte și hoteluri pentru studenți. Am mai propus un serviciu de trenuri ieftin. Când am ajuns și la linia aeriana ieftină, era clar că mă considerau un nebun.

„O să vă anunțăm noi“, mi-au spus și mi-au arătat ușa. „Nu ne sunați, vă vom suna noi.“ Adeseori mă întreb ce s-ar fi întâmplat dacă IPC mi-ar fi acordat atenție. Ar fi fost ei proprietarii liniilor noastre aeriene și a celor de tren, în locul lui *Virgin*?

Acesta a fost sfârșitul planurilor mele mari pentru *Student*. În iarna lui 1971, restul visurilor mele s-au dezvăluit, cu ocazia unei greve poștale din țară. Afacerea noastră cu comenzile prin poștă a murit aproape peste noapte. În loc să ne zbuciumăm, în timp ce ne scufundăm, ca multe alte afaceri, greva îndelungată ne-a dat imboldul de a ne deschide primul nostru magazin de discuri. *Aveam un alt țel*. Entuziasmul ne crescuse, ideile zburau din toate direcțiile. Ne doream un loc unde studenții să-și petreacă timpul, ceea ce am și reușit să facem. Oferta noastră era una de bază, dar aveam cele mai bune discuri la preț scăzut și ne-am propus să comandăm și din cele obscure, la același rabat. Știrile din gură în gură sunt un factor extraordinar și au lucrat întotdeauna în favoarea noastră.

Descoperirile din întâmplare au făcut întotdeauna parte din viața mea, ca atunci când Simon Draper a intrat în birourile *Virgin* și s-a prezentat ca fiind vărul meu din Africa de Sud. În timp ce studiasse la universitate acolo, lucrase pentru *Sunday Times*-ul african, astfel încât aveam jurnalismul în comun. Dar când am auzit că era obsedat de muzică și când, mai mult decât

atât, mi-a dovedit-o, vorbind pe larg despre formații precum The Doors și rafinamentul versurilor lor, m-am ridicat și i-am spus: „Vino și lucrează pentru noi.“

A devenit responsabil pentru achizițiile magazinului de muzică și pentru comenzile prin poștă, iar apoi șeful A&R pentru *Virgin Music*, semnând unele dintre cele mai mari succese ale firmei. I-am spus că aveam o singură regulă. „Care anume?“ m-a întrebat el. „Regula Andy Williams“, i-am spus eu serios. „Să nu achiziționezi niciodată Andy Williams.“ „Cred că voi fi în stare să mă țin de ea“, a răspuns el rânjind.

Următorul nostru pas era să deschidem un studio de înregistrări. Voiam să fie un loc unde lumea să vină, să stea și să se simtă bine. În acea vreme, studiourile erau mai ales în Londra și aveau program 9:00–17:00, ca orice birou. Erau locuri ostile oricărei formații. Nu era deloc distractiv să cânti rock’n-roll la ora nouă dimineața. De asemenea, formațiile trebuiau să vină cu propriul echipament și noi ne propuneam să le punem totul la dispoziție, de la tobe la amplificatoare. Mă hotărâsem să caut o casă încăpătoare, la țară, unde să stăm cu toții, ca o mare familie fericită.

Începusem să mă agit când am dat peste un anunț de vânzare a unui castel cu numai 2 000 de lire. Era un chilipir. Adoram ideea de a avea un castel. Îmi și imaginam trupe ca Beatles sau Stones cum își făceau apariția pentru înregistrări. Plin de speranțe și planuri mari, m-am dus până în Țara Galilor ca să inspectez locul. Din păcate, castelul era înconjurat de construcții noi. Nu avea teren propriu în jur și am știut că muzicienii n-ar fi venit acolo să stea și să înregistreze. Visele mele s-au destrămat. Pe drumul înapoi spre Londra, nevrând să mă întorc cu mâna goală, am răsfoit o revistă, în care am găsit un alt anunț pentru o reședință, lângă Oxford. Nu era un castel, dar putea fi interesant.

Am condus mașina pe drumuri înguste, în afara șoselelor. La capătul unei alei lungi, printre copaci am zărit un conac. De cum l-am văzut, m-am îndrăgostit de el, cum stătea strălucitor, în lumina apusului, în mijlocul propriului parc. Erau tone de camere. Beatles și Stones puteau primi fiecare o aripă. Era perfect. L-am sunat, fremătând, pe agentul imobiliar.

„E 35 000 de lire“, mi-a spus.

„Nu se poate reduce un pic?“, am întrebat.

„În cazul unei vânzări rapide, îl poți avea pentru 30 000. E un chilipir.“

Era probabil un chilipir, dacă aveai acea sumă de bani. Eu gândeam mai degrabă în termeni de 5 000 de lire. 30 000 era cu mult dincolo de limitele mele și părea fără sens să încerc să fac rost de ea. Dar trebuia să încerc, ca să-mi ating țelul.

Pentru prima oară în viață, mi-am pus un costum bun, mi-am curățat pantofii din vremea școlii, în speranța să impresionez banca să-mi dea un împrumut. Mai târziu, mi-au spus că atunci când m-au văzut în costum și cu pantofii făcuți, și-au dat seama că eram la ananghie. Le-am arătat contabilitatea comenzilor prin poștă, apoi magazinul. Spre uimirea mea, mi-au oferit un împrumut de 20 000 de lire. Erau o grămadă de bani pentru 1971 și nimeni nu-mi mai dăduse vreodată atâția bani împrumut. Asta mi-a dat un avânt deosebit și un sentiment de mândrie care mă făceau parcă să zbor când am ieșit din clădirea băncii. Mă simțeam ca după un drum lung, din ziua aceea — cu numai cinci ani în urmă — când stăteam în cabina telefonică la școală și încercam să vând spațiu de reclame pentru *Student*. Întors acasă, euforia s-a dus și realitatea m-a lovit iar. 20 000 nu erau de-ajuns.

Speram să mă ajute familia. Întotdeauna fuseseră alături de mine și am apreciat și atunci, ca și acum, cât de important este așa ceva, în momentul în care vrei să începi o treabă. Părinții

mei puseseră de-o parte niște fonduri, pentru mine și surorile mele, astfel ca la 30 de ani să avem fiecare câte 2 500 de lire. „Tot îți mai lipsesc 7 500“, mi-a spus tata. „De unde o să faci rost?“

„Nu știu“, i-am răspuns.

„Du-te să iei masa de prânz cu mătușa Joyce. O să-i spun eu că vii.“, a zis tata.

Mătușa Joyce e cea care paria pe 10 șilingi că nu voi putea înota. Tata a sunat-o și i-a spus de visele mele legate de conac. S-a oferit să-mi împrumute bani, pe care puteam să-i dau înapoi cu dobândă, când mi-aș fi permis. Am început să bâlbâi cuvinte de mulțumire, dar ea m-a oprit. „Ascultă, Ricky, nu ți-aș împrumuta banii dacă nu aș vrea. Pentru ce sunt banii, de fapt? Ca să facă lucrurile să se întâmple. Și apoi, spuse ea zâmbind, știu cât de încăpățânat ești. Ai câștigat ăia 10 șilingi, cu vârf și îndesat.“

Încă mai auzeam în urechi vorbele ei când m-am dus să iau cheia uriașă de la conac. *Banii sunt făcuți ca să facă lucrurile să se întâmple.* Credeam în vorbele astea și mai cred și acum. Mai știam și că, fără familia mea, nu aș fi ținut în mâini cheia aceea imensă, de fier. Ce nu știam eu era că mătușa Joyce nu avusese 7 500 de lire. A avut atâta încredere în mine, încât și-a ipotecat propria casă. Ar trebui să adaug că i-am plătit totul înapoi, până la ultimul bănuț.

A mai fost nevoie de încă treisprezece ani de muncă grea, uneori și foarte mult stres, dar întotdeauna multă distracție, până am lansat *Virgin Atlantic*. Anii au zburat, dar fără ajutorul familiei, al prietenilor și al echipei, toate astea nu s-ar fi întâmplat niciodată. Când am zburat spre New York, avionul era plin cu membrii familiei și prieteni, toți oamenii care contau în viața mea. Când m-am uitat la fețele fericite și mândre ale familiei mele, am știut că ei m-au făcut ceea ce sunt.

Am știut întotdeauna să răsplătesc talentul. Chiar dacă o persoană este angajată să facă doar un singur lucru, dacă are idei bune și poate stăpâni lucrurile, las-o pur și simplu să-și facă treaba. De aceea umblu peste tot, cerând părerea oamenilor de pe stradă, asupra unui avion sau a unui tren. Este adevărat când se spune că omul de pe stradă are adeseori mai mult bun simț decât boșii cei mari. Ken Berry e un exemplu bun. Ken a început ca un funcționar, într-unul din magazinele noastre. Prima lui sarcină a fost să verifice lucrurile, dar nu după mult timp făcea deja multe alte treburi. Ori de câte ori voiam să aflu ceva, indiferent ce, îl chemam pe Ken. Părea să știe totul despre orice. Astăzi lumea se duce la Google și Yahoo. Noi îl întrebam pe Ken.

Două dintre calitățile lui erau că știa să umble cu oamenii și că nu era încrezut. Am observat că știa să discute cu oricine, de la vedetele din top până la avocații acestora. În curând, l-am pus să negocieze contracte. Era evident că își irosea talentele, astfel încât s-a alăturat micii noastre echipe care conduce *Virgin*. A devenit director executiv la *Virgin Music* și, câțiva ani mai târziu, când am vândut *Virgin* lui EMI, el a rămas pe aceeași poziție.

Nu am urmat întotdeauna sfatul lui Ken. La un moment dat, când ne extinseserăm prea repede și rămăseserăm fără bani lichizi, am cerut o ședință de criză. În acel moment, cel mai vândut disc era *Tubular Bells*, al lui Mike Oldfield. Vânzările masive acopereau totul. Contractul nostru cu Mike Oldfield expirase însă și el cerea mai mulți bani pentru reînnoirea acestuia. Am fost foarte sincer cu el. I-am spus că tot *Virgin Music* nu aducea cât aduceau discurile lui.

„De ce?“, a întrebat el.

I-am explicat că aveam multe trupe care nu aduceau niciun ban.

„Deci eu finanțez totul?“, a întrebat.

„Cam așa ceva“, am dat eu din cap. Credeam că era bucuros să afle câte trupe trăiau datorită lui. Dar el m-a privit iritat.

„Nu-mi arunc banii ca voi să susțineți o grămadă de gunoaie. Vă puteți permite să-mi plătiți mai mulți bani.“

La ședința de criză, am anunțat că ouăle erau într-un singur coș. Trebuia să semnăm contracte cu mai multe trupe și cu mai mulți cântăreți. Aveam nevoie de mai multe hituri ca să diminuăm riscul și să creștem compania.

Ken Berry își făcuse calculele: „E clar că trebuie să scăpăm de celelalte trupe, cu excepția lui Oldfield“, a spus el.

Știam că puteam alerга mai departe, alături de Mike Oldfield. Dar mă îngrijora ideea că rămâneam la fel de mici și, dacă discurile sale nu se mai vindeau la un moment dat, ne-am fi scufundat fără urmă. I-am spus lui Ken că trebuia să găsim o trupă mare, nouă, și repede! Am emis atunci o frază reușită: să ne extindem în afara primejdiei.

Ca să economisim, am tăiat la sânge. Ne-am vândut mașinile: am închis piscina de la conac. Nu ne-am luat salariile. Toate astea erau economii nesemnificative. Cele mai grele erau să renunțăm la unele trupe și la angajați. Trebuia s-o facem, ca să supraviețuim. Dar ne-am revenit când am semnat contractul cu Sex Pistols. Aceștia fuseseră cumpărați și apoi vânduți aproape instantaneu mai departe de mai toate casele de discuri importante, care îi găseau prea incomozi de mânuit. Dar ei *trebuiau* să se comporte astfel — ei reprezentau începutul muzicii punk, care era acum marea lovitură.

Un lucru amuzant s-a întâmplat atunci când l-am respins pe Dave Bedford, care compusese muzică grozavă. Acesta mi-a scris o scrisoare amabilă în care spunea că a înțeles. În același timp, îi scrisese și lui Mike Oldfield, înjurându-mă în toate felurile posibile. Păcat însă că a încurcat plicurile!

Oamenii m-au întrebat cum de pot să-mi iau atâta timp liber, să plec în tot felul de aventuri în jurul lumii. Răspunsul meu este: delegarea. Când ți-ai ales oamenii potriviți, poți să lași treburile pe mâna lor. Vei ști că lucrurile vor merge strună când tu nu ești acolo. În 1987, eram în mijlocul unei discuții agitate pentru a cumpăra EMI, când a trebuit să plec. Promisesem să traversez cu balonul Atlanticul împreună cu Per, și vremea era bună. Dacă întârziem, am fi pierdut momentul. Am plecat, știind că aveam oamenii care trebuie la negocieri. Cu toate acestea, în ciuda riscului foarte real că aș fi putut muri, discuțiile au fost înghețate până la întoarcerea mea... dacă mă întorceam.

Uraganul din octombrie ne-a spulberat toate visele noastre de cumpărare a lui EMI. Piața s-a prăbușit și acțiunilor noastre le-a scăzut valoarea. Băncile nu aveau încredere că lucrurile aveau să-și revină și nu ne-au împrumutat bani. În cele din urmă, am și uitat de discuția noastră legată de cumpărare. Ironia face ca, în timpul „afacerilor murdare” cu British Airways, când mă luptam să-mi păstrez flota aeriană, a trebuit să vând *Virgin Music* lui EMI, pentru jumătate de miliard de lire. A fost una dintre cele mai triste zile din viața mea și îmi amintesc cum mergeam pe Oxford Street, după semnarea contractului, și am văzut un poster cu știrile lui *Evening Standard* care mi-a arătat din nou, în fața ochilor, ceea ce făcusem. „BRANSON VINDE PENTRU 510 MILIOANE LIRE CASH.” M-am împiedicat, cu ochii orbiți de lacrimi. În afaceri, uneori trebuie să iei niște decizii foarte grele. Dacă linia aeriană dădea faliment, sute de oameni și-ar fi pierdut slujba. Acei bani ne-au asigurat existența, pentru mult timp de atunci încolo, iar mie mi-au permis să încep afaceri noi. *Virgin Music*, la rândul ei, a fost salvată. Am supraviețuit cu toții, ceea ce era cel mai important lucru.

Dacă aş fi întrebat în ce cred înainte de toate, aş răspunde că în familia mea. Cred cu tărie în familie. Ştiu că uneori familiile se destramă şi am trecut şi eu prin aşa ceva. Ştiu că unii oameni nu au pe nimeni. Prietenii apropiaţi pot fi însă ca o familie. Cu toţii avem nevoie de o reţea întreagă care să ne sprijine. Chiar dacă am fost învăţat să stau pe propriile picioare, aş fi pierdut fără devotamentul familiei şi al prietenilor mei.

8

Respectă

*Fii politicos și respectuos
Fă ce trebuie
Păstrează-ți bunul nume
Fii cinstit în afaceri*

Când eram tânăr și sărac, dar plin de entuziasm și de convingerea că puteam realiza orice, am zburat în Japonia și, mânat de ambiție, am aranjat mai multe întâlniri cu oameni din media și din zona divertismentului. Era înainte să se nască *Virgin Music* sau Mike Oldfield și *Tubular Bells*, așa că nu prea știu ce era în capul meu de am vrut să-i contactez. Cred că aveam vag în cap dorința de a face un joint venture pentru a distribui discuri sau poate voiam doar să iau pulsul. S-au purtat foarte politicos cu un tânăr falit, în tricou și blugi, și m-au ascultat plini de atenție, la acele întâlniri unde niște gheșe impecabile serveau ceai. Am apreciat toate astea și nu am uitat.

Acei oameni răbdători m-au învățat ce important era să fii mereu cu ochii și urechile deschise și să fii politicos. Maximele japoneze sunt pline de mesaje cum ar fi: nu știi niciodată cine s-ar putea să te vadă sau să te audă. Oamenii vorbesc. Bârfa se întoarce de obicei la cei pe care i-ai bârfit.

Am trăit și eu așa ceva. Odată, trebuia să mă duc la întâlnire. Era târziu și am luat în grabă niște hârtii pe care trebuia să lucrez și am sărit într-un taxi. Pe drum, șoferul avea

chef de vorbă.

„Au! Vă cunosc, sunteți tipul ăla, Dick Branson. Aveți o casă de discuri“ a zis el.

„Așa e“, am spus.

„Păi e ziua mea norocoasă. Auzi, să urce la mine în taxi domnul Branson.“

Speram să tacă din gură ca să pot să-mi citesc hârtiile, înainte de întâlnire, dar el a continuat. Mi-a spus că era taximetrist în timpul zilei, dar era și baterist într-o trupă. M-a întrebat dacă voiam să ascult o bandă demo. M-am dezumflat complet. Oamenii voiau mereu să-mi pună să ascult benzi, în speranța că vor fi descoperiți.

Nu am vrut să fiu nepoliticos.

„Mi-ar face plăcere“, i-am spus.

„Nu, arătați obosit. Știți ce, mama mea locuiește imediat după colț. S-ar bucura enorm să vă întâlnească. Hai să oprim la ea pentru o ceașcă de ceai.“

„Mulțumesc“, am rostit fără putere.

Chiar când am ajuns în dreptul casei, șoferul a pus caseta. Am auzit primele cuvinte, „I can feel it, coming in the air tonight...“ A sărit de pe scaun și mi-a deschis ușa. Taximetristul era Phil Collins, râzând cu gura până la urechi.

Folclorul japonez este, de asemenea, plin de povești cu prințul deghizat care merge printre țărani ca să audă ce crede lumea despre el. Când am făcut *Miliardarul rebel*, m-am gândit la această legendă și am copiat ideea taximetristului de la Phil. M-am deghizat într-unul și i-am dus cu mașina pe concurenții tineri către conac, unde aveau loc filmările. Eram cu urechile ciulite și am ascultat ce vorbeau în spatele meu. Am observat, de asemenea, cum s-au purtat cu un bătrân care nu putea ridica niște valize grele. Am învățat multe despre ei, și multe au fost în defavoarea lor.

Respect înseamnă să te porți cum trebuie cu toată lumea, nu numai cu cei pe care vrei să-i impresionezi.

Japonezii pot aștepta două sute de ani pentru realizarea unui plan pe termen lung al companiei lor. Nu caută să dea tunul. Urmăresc creșterea treptată și solidă de capital. Odată, eram în căutarea unui partener care să cumpere niște acțiuni pentru *Virgin Music*. Am avut discuții cu mulți americani pe care i-am cercetat. Voiau să investească, dar în același timp voiau să aibă putere, adică să fie direct implicați în conducerea companiei. Noi aveam însă propriul nostru mod de lucru și ne doream un partener liniștit. Știam că un partener implicat putea provoca un conflict. Mi-am amintit atunci de japonezii care mă trataseră atât de prietenos, cu câțiva ani înainte, și ne-am orientat spre est. I-am întrebat pe oamenii de afaceri japonezi cu care ne-am întâlnit cum își imaginau că pot lucra cu noi.

„Domnule Branson“, a întrebat el cu blândețe, „ați prefera o soție americană sau una japoneză? Soțiile americane sunt foarte dificile — o mulțime de divorțuri și pensii alimentare. Soțiile japoneze sunt foarte bune și liniștite.“

Bune și liniștite nu însemna și slabe. Suna perfect, așa că am bătut palma cu compania lor. Una dintre lecțiile cele mai utile a fost când am făcut ceva ilegal. Am fost prins și am plătit pentru fapta mea. La vremea respectivă, mă credeam un fel de pirat formidabil. Mă credeam îndrăzneț, dar eram și prost. Unele riscuri pur și simplu nu merită.

În anii 1970 eram cu toții un pic hippy. Mentalitatea era ceva de genul „noi și ei“. Cu toți ceilalți renegați, mulți dintre ei acum cunoscuți actori, scriitori, muzicieni sau politicieni, am participat la marșuri de protest împotriva războiului din Vietnam, am fost urmărit de poliție, am fluturat pancarde și m-am cățărat până în vârful columnei Amiralului Nelson. A fost

distractiv să protestăm, dar deveniserăm și foarte pasionali în problema Vietnamului. (Aș fi vrut să fi protestat mai puternic împotriva războiului din Irak.) Posturi radio pirat transmiteau de peste ocean. Lumea făcea trafic de droguri, cu vagoanele. Era palpitant.

Frauda mea părea o mică șmecherie nevinovată, de care eram convins că e de fapt legală. O pornisem din întâmplare, în primăvara lui 1971. *Virgin* era cunoscută că vindea discuri de calitate, la prețuri reduse și aveam o comandă mare pentru Belgia. Pentru exportul către Belgia, nu trebuia să plătești taxe: am cumpărat așadar aceste discuri tax-free, direct de la companii precum EMI, și am închiriat un camion să le transporte peste Canal, cu feribotul. Planul meu era să ajungem în Franța și apoi, mai departe, spre Belgia. Nu știusese că în Franța trebuia să plătești taxă, chiar fiind în tranzit, spre altă destinație.

La Dover, vameșii mi-au ștampilat hârtiile și cantitatea de discuri. Când am ajuns în Franța, mi s-a cerut dovada că nu aveam să vând discurile pe teritoriul francez. Am arătat comanda din Belgia și le-am spus că sunt doar în trecere, dar degeaba. Francezii susțineau că am marfă ilegală și că trebuie să plătesc taxa.

Eram consternat și enervat pentru că intențiile mele fuseseră cinstite și fără ascunzișuri și pentru că mi se părea că vama franceză era foarte rigidă. Am insistat, dar erau de neclintit. Fiindcă nu voiam să plătesc taxa, trebuia să mă întorc cu feribotul, cu discurile în camion, enervat că îmi pierdusem vremea și mai ales o comandă consistentă. Pe drumul de întoarcere, mi-am dat seama că aveam, în acel moment, un camion plin cu discuri tax-free. Aveam chiar ștampila vamei ca dovadă. M-am gândit că puteam să le vând prin poștă sau în magazinele *Virgin* și să fac un extraprofit de 5 000 de lire.

Era ilegal, dar credeam că nu făceam decât să încalc puțin legea și să profit de o situație pe care nu eu o creasem. În fond, începusem totul foarte legal. La acea vreme, *Virgin* era datoare băncii cu 15 000 de lire și acum părea că soarta sau norocul ne venea în ajutor.

Întotdeauna mă pricepusem la încălcatul regulilor și credeam că și acum era același lucru. M-aș fi descurcat și acum dacă nu m-aș fi lăcomit. În loc să vând pur și simplu acel camion și să fiu mulțumit, am făcut în total patru drumuri în Franța, pretinzând de fiecare dată că discurile erau pentru export și întorcându-mă imediat după ce ajungeam pe teritoriu francez, fără să mai trec prin vamă. Ultima oară nici măcar nu m-am obosit să mă mai urc pe feribot. După ce am primit ștampila vămii noastre, am intrat doar pe o poartă a portului Dover și am ieșit pe alta și m-am întors acasă. Sunt sigur că dacă nu aș fi fost oprit, aș fi continuat tot așa. Părea atât de simplu. Numai că nu era. Eram urmărit.

Problema era că eu eram doar un peștișor într-o mare în care operau case de discuri mult mai mari care făceau ce ajunsesem și eu din întâmplare să fac, dar o făceau la o scară mult mai largă și mai cinică. Eu umblam doar cu câte un camion de discuri pe care le vindeam în propriul nostru magazin din Oxford Street — deși, ca să fiu cinstit, aveam de gând să băgăm câteva și în magazinul pe care urma să-l deschidem la Liverpool. Dar marii operatori aveau un sistem mult mai sofisticat și făceau distribuție în toată țara. Într-o noapte, când eram în pat, am primit un avertisment anonim care îmi spunea că a doua zi, la prima oră, urma să fim percheziționați. Am fost șocat la auzul veștii îngrozitoare și am ascultat ca prin vis cum vocea îmi explica faptul că toate discurile pe care le-am cumpărat pentru export de la EMI aveau o ștampilă în formă de E, invizibilă, pe care nu o puteai vedea

decât sub raze ultraviolete. Înainte să închidă telefonul, mi-a zis că mă ajuta pentru că, la rândul meu, îi ajutasem cândva un prieten aflat în pragul sinuciderii, prin serviciul de asistență de la *Student*.

Aveam o noapte la dispoziție să scăpăm de stocul tax-free. I-am chemat pe Nik și Tony și am alergat să cumpăr două lămpi cu ultraviolete de la o farmacie non-stop. Ne-am întâlnit la depozit și am început să scoatem discurile din coperte și să le punem sub lumina lămpilor. Când au apărut E-urile mari și luminoase, ne-am panicat și am cărat teancuri de discuri în camion. Nu le-am ascuns și nici nu le-am distrus cum ar fi fost normal, ci le-am pus în rafturile magazinului din Oxford Street. Era un lucru fără sens, dar în capul nostru exista ideea aberantă că vameșii vor cerceta doar depozitul și nu se vor obosi să intre în magazin. La ora la care șase vameși, solizi și puși pe treabă, au dat năvală în depozitul nostru, îmi revenisem aproape complet din panica din seara trecută. Mă simțeam destul de șmecher și mi-am ascuns un rânjel, urmărindu-i cum căutau discurile ilegale — chiar i-am ajutat, scoțând discurile din coperti și înmânându-le pentru control. Nu știam că aveau să percheziționeze și magazinele. A fost un șoc îngrozitor când m-au arestat, m-au dus la Dover și m-au băgat în închisoare.

Nu-mi venea să cred. Îmi imaginasem că doar infractorii erau băgați la zdup. Singur în celula pustie, luminată permanent de un bec strălucitor, mi-am dat încet seama că nu mai eram un pirat hippy. Acesta nu mai era un joc. Iar eu *eram* un infractor. Îmi veneau în minte cuvintele dirigintelui meu. Când, la vârsta de șaisprezece ani, am părăsit școala, mi-a spus: „Branson, tu ori vei ajunge la închisoare, ori vei deveni milionar.“

Nu eram milionar, în schimb ajunsesem în închisoare. Părinții mei îmi repetaseră mereu că tot ce aveam în viață era

bunul nostru renume. Puteai fi bogat, dar dacă oamenii nu aveau încredere în tine, totul era degeaba. M-am întins pe salteaua de plastic, acoperită doar cu o pătură veche și mi-am jurat că nu voi mai face așa ceva în viața mea. Voi fi corect pentru tot restul vieții.

Dimineața, mama s-a prezentat la tribunal să mă ajute. Nu aveam bani pentru avocat și am cerut unul din oficiu. Judecătorul mi-a spus că, dacă făceam asta, nu puteam primi cauțiunea pe care el o stabilise la 30 000 de lire. Nu aveam banii ăștia. Aveam Conacul care era încă ipotecat, așa că mama și-a pus gaj propria casă. Încrederea ei în mine era mai mult decât puteam suporta. S-a uitat înspre banca acuzaților și am izbucnit amândoi în plâns.

Îmi voi aminti întotdeauna cuvintele ei, din trenul care ne aducea înapoi la Londra. „Știu că ți-a fost de învățătură, Ricky. N-are rost să te compătimești. Trebuie să mergem mai departe și să facem față situației.“

Vama a fost de acord să nu mă dea în judecată și mi-a aplicat o amendă egală cu de trei ori profitul meu ilegal. S-a ajuns la 45 000 de lire pe an și mi-au spus că puteam plăti câte 15 000 de lire pe an. Părea o perspectivă înspăimântătoare să fac rost de atâția bani, dar nu m-am supărat. Ignorasem complet legea și meritam pedeapsa. De atunci, cuvântul de ordine a fost să nu faci nimic ilegal.

Am reușit să-mi recapăt respectul față de mine însumi, plătind înapoi fiecare bănuț, fără să crâcnesc. De fapt, am ieșit în câștig. Din nou, cu spatele la zid, îmi propuneam să fac mulți bani — pe căi legale însă. Am muncit ca nebunii, am deschis noi magazine *Virgin Records* și am făcut planuri de expansiune.

De atunci încolo, de câte ori sunt întrebat cât de departe sunt gata să merg pentru a-mi realiza țelurile, răspunsul meu e același. Prioritatea mea este să nu încalc legea și verific mereu

ca acest lucru să nu se întâmple.

Reputația este totul. Dacă vă lansați în afaceri și mă întrebați ce sfat v-aș da, v-aș spune: „Fii cinstit! Nu înșela — dar urmărește câștigul!” Această regulă trebuie să se extindă și asupra vieții voastre particulare. Mottoul meu este: „Niciodată să nu faci un lucru care să te împiedice să dormi noaptea!” E o regulă bună de urmat.

9

Capitalism GAIA

*Lasă în urma ta o lume mai bună
Achită-te de îndatoriri
Alege viziunea pe termen lung
Ține mereu cont de implicațiile acțiunilor tale
Victoriile mari sunt făcute din victorii mici
Confruntă-te cu marile probleme, ele nu vor dispărea
Înțelege situația, apoi gândește-te dacă e cazul să lupți și cum
Nu pierde niciodată din vedere țelul final
Dacă ceva nu merge — repară-l*

La sfârșitul verii lui 2006, Al Gore a venit să ia micul dejun cu mine, la locuința din Holland Park, ca să discutăm pe marginea scenariului încălzirii globale. În acel moment, nu îmi dădeam seama că urma să văd și să aud ceva care avea să-mi schimbe fundamental modul în care percepeam lumea. Trei ore mai târziu, trecusem prin experiența drumului spre Damasc.

Ce era această lecție radicală pe care tocmai o promisem?

O demonstrație a faptului că, dacă nu va interveni o schimbare în emisiile de carbon, într-o perioadă foarte scurtă de timp, majoritatea Pământului va deveni nelocuibilă.

Este un fapt atât de șocant și de palpabil, încât majoritatea oamenilor îl neagă sau, pur și simplu, nu vor să se gândească la el. Ei cred că nu pot face mare lucru ca persoane particulare și atunci nici nu-și mai bat capul cu problema. Eu însă pot face asta. Când ceva trebuie făcut, suntem nevoiți să facem acel

lucru. Nu contează cât este de mare provocarea sau cât de dificilă este soluția. Dacă știu că un lucru este greșit, iar eu sunt într-o poziție în care pot ajuta, voi face tot ce-mi stă în puteri să îndrept acel lucru.

Drumul meu către înțelegerea adevărată a științei care stă în spatele schimbărilor climaterice a fost unul foarte lung și datează din perioada în care conduceam *Student*, când stăteam nopțile și dezbăteam aproape totul. Ca mulți care au crescut în anii 1960–1970, am fost mereu conștient de problemele mediului înconjurător. Patru persoane care m-au influențat în viziunea mea asupra mediului înconjurător au fost Sir Peter Scott, fondator al WWF², Jonathon Porritt, care a fondat Friends of the Earth, în 1984, și care este membru în conducerea WWF și președinte al Partidului Verde; omul de știință britanic James Lovelock și scriitorul și specialistul în mediul înconjurător, Tim Flannery.

Chiar la începuturile lui *Virgin*, în 1972, când eram ocupați cu înregistrarea primului nostru album, un tânăr pe nume James Lovelock dezvoltă o ipoteză asupra modului de funcționare a planetei, pe care a denumit-o Teoria Gaia.

A avansat cu mare claritate teoria că Pământul era un organism viu, enorm, de sine stătător și fiecare parte din ecosistemul său interacționează cu alte părți, chiar dacă aparent nu există o legătură între ele. Dacă oricare dintre aceste componente ale sistemului planetar se stresează, Pământul va reacționa automat, eliminând factorul respectiv. Drept urmare, se vindeca singur.

Conceptul Pământului-Mamă a făcut parte din cultura umană încă de la începuturi, de aceea savantul a adoptat pentru teoria sa numele antic grecesc al zeiței Pământului, Gea sau Gaia. Gaia întruchipează Pământul-Mamă, ca sursă a tuturor viețuitoarelor și neviețuitoarelor. E de sex feminin și

hrănitoare, dar, în același timp, nemiloasă și crudă. Majoritatea comunității oamenilor de știință l-au luat în derâdere pe Lovelock, dar eu, ca simplu profan, am fost întotdeauna atras de astfel de idei. Treizeci de ani mai târziu, aceeași teorie este aproape unanim acceptată și stă la baza înțelegerii noastre, din ziua de azi, a încălzirii globale și a nevoii de a reduce emisiile de carbon din atmosferă, înainte ca Pământul să rezolve singur problema — în cazul de față, pe mine și pe voi, adică specia umană.

Nu mai putem crede că acțiunile noastre de pe o parte a planetei sunt izolate și nu afectează planeta ca întreg. Despăduririle, emisiile de carbon dioxid, agricultura, poluarea — pescuitul excesiv chiar — toate ne afectează planeta. În istoria umanității, chiar și pe vremea când populațiile erau în expansiune și dezvoltare, Pământul reușea să se autocontroleze. Dar în ultimul secol, viteza industrializării și a populației a crescut într-un ritm fără precedent, iar în cele din urmă, Gaia rămâne fără nicio alegere.

Nu l-am întâlnit niciodată pe James Lovelock, dar îmi amintesc cum am dezbătut toate aceste teme cu Jonathon Porritt, care îmi este prieten din anii 1970. Discuțiile noastre erau mai mult la nivel ecologic. Am discutat subiecte ca poluarea, populația, salvarea balenelor și hrana organică. Nu aveam un concept real cu privire la schimbările climaterice până înspre anii 1990. Nu exista un simț de solidaritate sau de urgență când se abordau temele despre mediu. Pentru majoritatea, ecologia era ceva care îi preocupa pe câțiva locuitori ciudați de la sate, pe „verzii germani” sau pe suedezi. În multe alte privințe, anii 1970 au fost o perioadă de falsă înflorire. Conservarea și bunăstarea animalelor, cauze deja dezbătute, au venit odată cu idealismul New Age și cu scenariul cauzei pierdute. Cărți precum *Limitele creșterii* (Limits of

Growth) și *Schiță pentru supraviețuire* (Blueprint for Survival) care avertizau cu privire la un iminent sfârșit planetar cauzat de poluare, suprapopulare și industrializare, au devenit bestselleruri. După ce autorii celei de a doua cărți au fost invitați să se adreseze membrilor Parlamentului, în 1970 a fost creat Departamentul Mediului. O idee bine intenționată, dar cu impact real destul de redus.

În ciuda ploilor acide, a despăduririlor din zonele Amazonului, Africii, Filipinelor și Noii Guinee și, în 1985, a descoperirii găurii negre de deasupra Antarcticii, teme politice precum greve, recesiunea mondială și terorismul au devenit mult mai importante. Chiar și atunci când prim-ministrul Margaret Thatcher l-a numit pe Sir Crispin Tickell pentru a da sfaturi asupra mediului și efectului de seră, avertizarea lui din 1989, cum că încălzirea globală va crea refugiați din țările cele mai grav afectate, a fost practic ignorată. Câțiva au cumpărat hârtie de toaletă și detergent biodegradabile; Ecover a devenit un brand pe care îl cumpărau „Verzii” și Paul și Linda McCartney; magazine ca Tesco, în timp ce ridicau construcții pe hectare de teren verde, emiteau comunicate de presă, în care anunțau că „devin verzi”. Apoi totul s-a dezumflat în recesiunea anilor 1990, când oamenii nu au mai cumpărat produsele ecologice care deveneau tot mai scumpe. Sfârșitul anilor 1990 a adus un reviriment economic și toți au început să consume mai mult din orice produs.

Cam aici ne aflăm, din punct de vedere ecologic, când fizicianul Steve Howard, director al lui Climate Group, m-a sunat și m-a întrebat dacă să-l aducă la micul dejun pe Al Gore. Am fost de acord, fără să-mi dau seama cât de profund voi fi impresionat de discuția noastră.

Climate Group, cu sediul în afara Londrei și cu birouri în toată lumea, a fost înființat cu vreo patru ani în urmă, ca o

organizație nonprofit. Primește bani de la alte organizații nonprofit precum Rockefeller Foundation și lucrează în colaborare cu guvernul britanic, cu unele state americane (nu însă și cu guvernul federal) și alte state din întreaga lume. Își propune, în primul rând, să mijlocească contacte între companii și guverne și să le convingă să lucreze împreună pe tema schimbărilor climaterice.

Conform spuselor lui Steve, „Era limpede ca lumina zilei că a existat un vid de putere în ceea ce privește schimbarea climaterică. A fost mereu problema altuia. Din cauza necesității blocării încălzirii globale, marii oameni de afaceri care sunt cunoscuți în întreaga lume, cum ești și tu, sunt în stare să înțeleagă fenomenul.” Ideea lui era să implice oameni care, credea el, ar putea fi ascultați, și, ceea ce era și mai important, erau în poziția de a produce schimbări. Mi s-a părut o abordare la nivelul de jos, mai degrabă decât un gest măreț. Abia mai târziu, am reușit să înțeleg cum aș putea produce o schimbare, dat fiind faptul că mă ocup de transporturi. Primul pas făcut de Steve în Marea Britanie a fost să organizeze o vizionare a filmului lui Al Gore pe tema încălzirii globale, *An Inconvenient Truth* (*Un adevăr incomod*), la cinema IMAX, în Londra — cel mai mare ecran din Anglia — la care au fost invitate 400 de persoane influente. Am fost și eu invitat, dar nu am reușit să mă duc și de aceea Steve a aranjat întâlnirea mea cu Al Gore, la mine acasă.

Al tratează problema emisiilor de carbon cât poate el de imparțial, ținând cont că este democrat, iar republicanii sunt la putere în momentul în care scriu acest text. A dorit să mă vadă pentru că sunt un operator de companii de transport și este convins că inițiativa majoră trebuie să vină din direcția emisiilor de CO₂.

A fost o experiență deosebită când un vorbitor strălucit ca

Al Gore mi-a făcut mie personal o expunere PowerPoint. Nu numai că a fost una dintre cele mai bune prezentări la care am asistat în viața mea, dar era extrem de tulburător sentimentul că asistăm potențial la sfârșitul lumii, așa cum o știm noi. Impactul ar putea fi atât de mare asupra oamenilor și mediului înconjurător, încât nu mai putem avea altă soluție decât să spunem stop mai întâi și, apoi, s-o luăm de la capăt.

În timpul discuțiilor aprinse, Steve Howard a spus că trebuie să convingem lumea că această problemă poate fi rezolvată. Oamenii cred că schimbările climaterice ar putea însemna sfârșitul economiei și că nu se poate face nimic în acest sens; sunt multe lucruri pe care le putem realiza. Și într-adevăr, nu avem de ales în această privință — chiar *trebuie* să le facem. Climate Group și-a propus să-și formeze o grupare puternică de adepți care ar putea să răspândească mesajul, iar eu, în calitate de om de afaceri și comunicator de succes, aș putea să schimb percepția oamenilor și să produc schimbările necesare.

Al a fost de acord. M-a privit în ochi și mi-a spus: „Richard, tu și *Virgin* sunteți simbolurile originalității și spiritului inovator. Tu poți să ne ajuți să deschizi calea spre abordarea acestei teme. Trebuie să acționăm de sus în jos, nu de la firul ierbii, așa cum s-a făcut până acum.“

Principiile de bază joacă un rol important, dar am constatat foarte repede că în discuție intră două mari teme, diferite și în același timp legate una de alta.

Pe de o parte este poluarea. Ea se reflectă în mediul înconjurător, așa cum Rachel Carson a arătat în cartea ei, *Primăvara tăcută* (*Silent Spring*) — unde produsele chimice toxice precum pesticidele și îngrășămintele au distrus animalele, în special păsările, până când, într-o bună zi, oamenii nu au mai auzit dimineța niciun cântec de pasăre.

Poluarea acoperă terenuri întregi cu gunoaie și mările cu chimicale toxice. Mercurul afectează organismele balenelor și focilor, iar recifele de coral dispar. Toate acestea sunt tragice și oribile.

Dar cea mai importantă cauză a încălzirii globale sunt emisiile de CO₂ și tocmai această încălzire va face lumea de nerecunoscut, transformând-o într-un mediu înconjurător ostil. *Așadar, mai întâi de toate trebuie să rezolvăm emisiile de CO₂.*

Natura emană și întotdeauna a emanat în atmosferă CO₂, dar în fara cazurilor de catastrofe majore — cum ar fi o erupție vulcanică foarte mare — echilibrul natural nu a fost niciodată afectat. Mai simplu spus, CO₂ este folosit de plante și transformat în oxigen, așadar avem nevoie de copaci ca să putem supraviețui. Prezentarea lui Al mi-a arătat că, din cauza acțiunilor necunoscute și a pornirii maniacale spre progres a speciei umane, dacă tendința actuală se menține, lumea va continua să se încălzească într-un ritm imprevizibil.

Deja două sute de orașe americane au suferit temperaturi record, în ultimele 18 luni. Dacă te uiți fie la Paris, fie la Tokyo, vei afla că și acolo au fost atinse temperaturi record. Nu va mai exista diferență între temperatura zilei și cea a nopții, astfel încât oamenii mai sensibili, din clădirile fără aer condiționat, vor muri. Fenomenele meteorologice extreme se vor înmulți, ploi și uragane, așa cum s-a și constatat în ultimii cincisprezece ani. India va avea parte de mai multe taifunuri, furtuni tropicale masive, cicloane și inundații în zone care nu au avut niciodată parte de așa ceva. Suntem în fața unui Armagedon.

Toate acestea mi-au fost prezentate într-un mod foarte convingător. Discursul lui Al Gore a fost polemic, dar era suficient de bine argumentat științific ca să aibă efectul scontat. Cred că a fost prima dată când am fost confruntat cu gravitatea schimbărilor climaterice. M-am trezit spunând: „Tocmai

urmează să lansez o nouă rută aeriană în Dubai.“ De obicei, îmi place să fac asta, dar acum îmi dau seama cât de paradoxală e situația. Ne dorim o lume conectată, vrem să fim în stare să zburăm, dar în același timp trebuie să oprim schimbările de climă.

„Cât timp mai avem?“ am întrebat.

Al a spus că nu trebuia să rezolvăm totul în zece ani; dar ceea ce susțineau oamenii de știință era că s-ar putea să treacă mai puțin de zece ani până când vom ajunge la punctul critic, dincolo de care va fi prea târziu. Trebuie să pornim în forță și pe scară largă. Dacă reușim asta, s-ar putea să reușim să diminuăm CO₂ în următorii cinci ani. Rezistența noastră la schimbare se datorează parțial evoluției. Creierul nostru percepe pericolul care se prezintă sub formă de colți, gheare, păianjeni sau incendii. Mult mai greu reacționează creierul la semnale de alarmă legate de pericole grave care pot fi percepute însă doar prin modele abstracte și informații complexe — cu alte cuvinte, pericole care nu se văd decât prea târziu.

Asta a fost una dintre marile probleme ale perioadei de început a mișcărilor ecologiste, din anii 1970. Armagedonul a fost prezis pentru anul 2000, dar nu s-a întâmplat niciodată. Oamenii s-au obișnuit cu ideea că sfârșitul lumii e aproape și cu asta basta. Nu s-au enervat când companiile de petrol au stopat investițiile în energiile care se reînnoiesc, ceea ce făcuseră în anii 1970, din cauza scăderii prețurilor la petrol. Nu exista voință politică de a face ceva. Populația s-a speriat puțin de unele dintre aceste previziuni și cred că situația este și astăzi la fel. Dacă ți se spune că ești rău și faci ceva rău, nu înseamnă decât să creezi o cultură a vinovăției: nu e vina mea, chinezii sunt de vină; nu este vina mea, e a americanilor; marile companii; aviația; mașinile și tot așa mai departe. Nu vom crea

un alt climat industrial și social dacă oamenii vor da mereu vina pe altcineva. Cultura vinovăției este foarte negativă. Cred că trebuie să abordăm lucrurile cu mai multă lejeritate. Da, va trebui să ne schimbăm modul de viață, dar asta nu înseamnă că nu ne vom mai distra.

Cea mai mare parte a dezbaterii asupra mediului înconjurător a avut loc în plan politic și nu s-a bazat pe știință, cu toate că, după anul 2000, problematica s-a mișcat ceva mai mult înspre știință. Cred că trebuie să dezvoltăm știința și nevoia adaptării industriei, dar nu să ne schimbăm modul de viață. Așa cum a spus Jonathon Porritt: „Am văzut cam prea multe astfel de puseuri ecologiste. Mediul înconjurător nu-și poate permite încă treizeci de ani de-acum încolo să tot fie la modă sau să se demodeze.“ Are dreptate. Dacă mă duc la o fermă de pe coasta de vest a Scoției, cresc legume organice și îmi construiesc o mică instalație eoliană, nu voi reuși să hrănesc două milioane de oameni în Marea Britanie și nici să contribui cine știe ce la reducerea în plan global a carbonului. Industria și mediul de afaceri, cu resursele lor masive, pot însă și trebuie să facă asta.

Oamenilor pur și simplu nu le place să li se livreze povești deprimante. Vor să-și trăiască viața și nu văd niciun motiv ca să și-o schimbe. „Ce-i rău cu câteva raze de soare în plus? Lumea dă bani buni ca să stea la soare în vacanță, nu-i așa?“

Așa cum a spus Andrew Simms, director de politici la New Economics Foundation: „Se naște un hău imens între conștientizarea încălzirii globale și dorința de a te confrunta cu ea. Ne comportăm ca niște oameni care au acceptat ideea că în jurul lor clădirea este în flăcări, dar nu sunt în stare să dea alarma sau să pună mâna pe stingătorul de flăcări.“

Acum că știu care este pericolul, nu aș mai putea fi unul dintre cei care refuză să pună mâna pe stingător. Mi se pare că

toate astea sunt niște lecții care trebuie învățate nu numai de mine, ci de noi toți. Cu toții putem avea un rol, fie direct, la nivel guvernamental sau de afaceri, fie indirect, făcând presiuni prin politici și grupuri de presiune.

Ne-am așezat să discutăm atent, împreună cu Will Whitehorn, directorul de dezvoltare al lui *Virgin Group*, și am luat hotărârea să schimbăm modul în care *Virgin* acționează la nivel corporatist și global. Am denumit această nouă abordare „capitalism Gaia“, în cinstea lui James Lovelock și a vederilor lui revoluționare. Împreună cu stilul îndrăzneț, deja cunoscut, al lui *Virgin*, acest nou stil de a face afaceri va ajuta compania să se schimbe esențial în următorii zece ani, fără a se rușina, în același timp, că face bani. A devenit unul dintre țelurile mele să fac din Capitalismul Gaia o nouă manieră de a face afaceri la nivel mondial.

Am hotărât să ne alăturăm consiliului director al lui Climate Group, alături de oameni ca Al Gore și grupul petrolier BP. O companie de petrol ar putea părea o anomalie, dar BP se preocupă de ani de zile de această problemă a viitorului. Câteva luni mai târziu, mă aflu în California, cu un grup de politicieni și oameni de afaceri, printre care Tony Blair, Al Gore și guvernatorul Arnold Schwarzenegger, pentru a discuta pe tema schimbării climatice. Ideea centrală cu care ne confruntam era că aveam de a face cu o temă extrem de serioasă, la care se cerea un răspuns urgent. Se întâmplă la o scară la care nu suntem obișnuiți să acționăm, dar acum, când cunoaștem problema, nu putem să nu ne asumăm responsabilitatea de a acționa. A nu face nimic și a ne continua într-o veselie existența nu poate fi o opțiune. Trebuie să încercăm să scădem ritmul de evoluție al lumii din jur, să micșorăm emisiile de carbon. Trebuie să acționăm. Trebuie să profităm de momentul de entuziasm și să nu lăsăm să mai

treacă un an ca să ne întâlnim. În politică și în afaceri există ceea ce se numește „lipsa de acțiune“. Atunci când oamenii vorbesc, și vorbesc, și nu fac nimic. Noi intenționăm să facem ceva.

În timpul discuției noastre, Al Gore a spus: „Lovelock este cu adevărat un vizionar. El crede însă că planeta a ajuns dincolo de punctul culminant. Nu sunt de acord. Putem reduce emisiile de carbon până la punctul la care natura se reechilibrează“.

Cred că s-a ivit o dorință de a participa la o viziune mai amplă care schimbă modul de a ne raporta la mediul înconjurător și la economie. Chiar în momentul de față, Statele Unite împrumută sume uriașe de bani din China, pentru a cumpăra cantități uriașe de petrol din cele mai instabile regiuni ale lumii, pe care să le consume în moduri care distrug habitatul planetar. Asta e o prostie! Trebuie să schimbăm *complet* această situație.

Acum optsprezece ani, Jonathon Porritt a fost coautorul unei cărți intitulată *Sosirea verzilor (The Coming of the Greens)*. Se încheia cu o discuție asupra ceea ce Jonathon numea teoria „pe marginea prăpastiei“. Acesta scria:

„Numai când o catastrofă majoră devine iminentă, apare și cooperarea în plan internațional, solidaritatea și conștientizarea. O astfel de strategie poate trezi niște speranțe, dar conține și riscuri majore. În momentul în care ajungem „pe margine“, inerția sistemului care ne-a adus acolo se poate dovedi mult prea puternică pentru a ne mai putea întoarce.“

Al Gore spunea că a crezut că uraganul Katrina a fost punctul culminant pentru milioane de americani. De curând, unul dintre directorii de la Societatea de Asigurări Lloyd, din Londra, a spus că, dacă nu acționăm ca să oprim această catastrofă, care amenință să se apropie, „populația lumii va fi sortită extincției“. Este o dezbatere sofisticată între geologi, pe de o parte, și economiști, pe altă parte. Dar discuția despre

resursele de petrol nu are sens. Avem petrol mai mult decât suficient, să nu mai spun de cărbune, ca să putem distruge complet habitatul planetar. În timp ce scriu aceste rânduri, China și America au declarat că vor continua să extragă cărbune, pentru cel puțin încă cincizeci de ani. Problema reală nu este cea a rezervelor de petrol și cărbune, ci a încălzirii globale. Există o zicală: „Epoca de piatră nu a dispărut fiindcă se terminaseră pietrele.“ Iar Epoca combustibililor obținuți din fosile nu se va sfârși pentru că se vor termina fosilele. Acestea vor fi înlocuite de altceva. Trebuie să ne asigurăm că acel altceva nu ne va duce la extincție.

Conform spuselor lui Gore, „Faptul că petrolul devine tot mai scump, într-un timp tot mai scurt, ne va face să ne dăm seama cât este de disfuncțional stilul nostru de viață. Luați spre exemplu nisipurile saturate cu gudron din vestul Canadei. Pentru fiecare baril de petrol extras din această zonă, trebuie să se folosească o cantitate de gaz natural suficientă să încălzească o locuință timp de *patru* zile. Și trebuie să scormonească patru tone de pământ, tot pentru un baril de petrol. Absolută nebunie! Știți cum e, narcomanii își găsesc vene și în călcâi. Lor asta li se pare normal, fiindcă nu le pasă de restul vieții. Așa cum Lincoln a spus despre perioada cea mai neagră a Americii: «Trebuie să ne eliberăm pe noi înșine și apoi vom putea să ne salvăm țara.» Marea noastră provocare, inamicul nostru, este sclavia. Cuvântul poate părea învechit, dar înseamnă orice ne închistează gândirea, ne împiedică să vedem situația reală în care ne aflăm. Suntem sclavii petrolului. Trebuie să ne eliberăm. Trebuie să ne eliberăm și apoi ne vom salva planeta.“

Chiar și înainte de întâlnirea mea cu Al Gore, mai multe semne rele îmi treziseră atenția. Nota de plată pentru combustibil a companiei *Virgin* se ridicase la jumătate de miliard de dolari, între 2004–2006, ceea ce înseamnă o mulțime

de bani, destul să ne facă să ezităm. Cercetările ne-au arătat că acest fapt se datora unei reduceri a capacităților. Dintr-un motiv oarecare, companiile de petrol nu investesc în rafinării. OPEC are un control foarte strâns al combustibilului care se vinde. Nu există o organizație care să ia partea consumatorilor și care să contracareze cumva acest control și nici guvernele noastre nu fac mare lucru. Rezultatul este că, de la bilete de avion la mașini, prețurile cresc. Toate acestea pot provoca o recesiune.

Prima mea reacție a fost: „Hai să construim o rafinărie.“

Ne-am dat însă seama de costurile enorme, ne-am gândit apoi să ne unim forțele cu alte companii de zbor, de croazieră sau cu alții care sunt afectați de acest fenomen și să vedem dacă putem construi niște rafinării. Ne mai gândeam încă la toate aceste lucruri când Al Gore a venit la mine și am înțeles că încălzirea globală era o problemă mult mai mare. Atunci am început să mă întreb dacă exista un mod în care aș fi putut trage în jos prețurile la combustibil, dar în același timp să contribui și la ocrotirea mediului înconjurător.

Toate acestea au luat lumea prin surprindere, deoarece eram obișnuiți ca mediul înconjurător să fie „undeva, pe acolo“ și deodată a devenit o temă principală. Este, de fapt, o temă economică, socială, de dezvoltare, o temă despre drepturile omului, care atinge toate aspectele legate de cum și cine suntem. În următoarele decenii, trebuie să ne schimbăm sistemele de transport, energetice, să schimbăm producțiile la nivel global. Trebuie să producem schimbări esențiale, astfel încât să putem învinge poluarea aerului și să reducem criza de combustibil. Sunt multe moduri de abordare. Una dintre ele este descentralizarea puterii, astfel încât sursele de hrană și fabricile să fie mai aproape de oamenii pe care îi deservesc. Alta este schimbarea tipului de combustibil folosit. Nu trebuie

să se facă un sacrificiu — de fapt, poate fi chiar o propunere atractivă. Dacă nu răspundem la această provocare, vom avea o societate greu de menținut în viață.

George Orwell scria, „Noi, ființele umane, suntem capabili să ne convingem de ceva care nu este adevărat, mult după ce dovezile acumulate au convins orice ființă cu rațiune că acel lucru este greșit.“ Trebuie să evităm să se întâmple acest lucru cu criza prin care trecem, altfel, în momentul în care consecințele cele mai rele vor începe să iasă la iveală, va fi prea târziu.

Asta m-a determinat să mă alătur lui Bill Clinton, Rupert Murdoch și Al Gore, în New York, un grup pe care mass-media îl consideră buldozerul care va provoca schimbarea climaterică și care va pune la bătaie 3 miliarde de dolari pentru producerea de combustibil biologic. Promisiunea mea este un angajament ferm, menit nu numai să miște mai departe compania *Virgin*, ci și să îi influențeze și pe alții. Ținta noastră sunt companiile de transport care trebuie să finanțeze această investiție, dar dacă nu se va ivi nimic din acea direcție, vom aduna banii din propriile noastre afaceri existente. Vom face această investiție cu orice preț. Ce sens are să dăm înapoi dacă oricum nu va mai fi nicio afacere? Când oamenii se vor bate pentru câțiva metri pătrați, pe care să trăiască, undeva în Franța sau Elveția?

După declarația mea publică, care în câteva clipe a fost transmisă în jurul lumii, Steve Howard a spus: „Richard, lucrăm cu o mulțime de organizații de toate felurile, dar ritmul în care *Virgin* a început să se schimbe este fără precedent. Este cu adevărat impresionant să vezi cum mașinăria *Virgin* se dezlănțuie.“

Răspunsul meu a fost că putem și vom face tot posibilul să fim în față și să dăm exemplu. Este o curbă ascendentă, atât pentru afaceri, cât și pentru oameni. Dacă fiecare individ din

lumea asta face chiar și o mică schimbare în modul său de viață, efectul va fi unul de val uriaș. Putem merge pe jos sau cu bicicleta ca olandezii, în loc să ne ducem copiii cu mașina la școală. Luminile pot fi stinse, căldura micșorată cu câteva grade (obișnuiam să purtăm pulovere când era frig; acum oamenii stau în tricouri în locuințele lor supraîncălzite), casele pot fi izolate, iar pe acoperiș pot fi puse panouri solare și așa mai departe. Toate astea sunt de domeniul evidenței. La o scară mai amplă, trebuie să convingem țările cu mari suprafețe de păduri să nu le taie. Acum nici măcar nu se pune problema salvării unor specii periclitate sau să ne mirăm de ce un anume fel de pește nu mai este în meniu. E vorba de supraviețuire. Pădurile tropicale amazoniene au fost denumite „plămânul planetei” deoarece reciclează încontinuu dioxidul în oxigen — mai mult de 20% din oxigenul planetei se produce acolo. Pădurile tropicale sunt microclimate. Evaporația copacilor se transformă în ploaie; umezeala este reciclată. Când copacii vor dispărea, locuri precum Brazilia vor deveni deșerturi, se va produce mai puțin oxigen și tot bioxidul de carbon existent în sol va fi eliberat în atmosferă.

Cel puțin 80% din hrana țărilor dezvoltate provine din pădurile tropicale. Păstrând pădurile tropicale, culegându-le fructele și plantele medicinale, obținem o valoare economică mai mare decât colectarea lemnului sau pășunatul vitelor. Administrată corespunzător, pădurea tropicală poate asigura nevoile de aceste resurse naturale ale oamenilor, pe un termen nelimitat. Chiar când scriu aceste rânduri, sunt conștient că un acru și jumătate de pădure tropicală se pierde în fiecare secundă — cu consecințe tragice, atât pentru țările în curs de dezvoltare, cât și pentru cele industrializate. Se estimează că în jurul anului 2020 vor dispărea și ultimele rămășițe de pădure tropicală.

Una dintre cele mai evidente soluții de a opri tăierea pădurilor este ca țările occidentale să plătească țările care au păduri, să nu-și taie copacii.

Europa face deja asta cu pământul agricol. Fermierii sunt plătiți să nu-și folosească pământul. Se numește „pune deoparte“ (set-aside). E mai logic să „pui deoparte“ marile păduri tropicale ale lumii. E mai ieftin din punct de vedere financiar și uman, decât să ai de înfruntat consecințele.

Este o provocare imensă deoarece — când te uiți la țări precum China și India — trebuie să recunoaștem că ele vor să ajungă din urmă Vestul. De fapt, în ciuda acuzațiilor justificate care li se aduc în legătură cu poluarea, aceste țări folosesc deja energiile alternative. În Bangladesh sunt mai multe ferme eoliene decât oriunde în lume. Asia are mai multă energie eoliană, solară și termală, mai multă apă caldă decât orice altă zonă de pe planetă. Dar în același timp, sunt într-o dezvoltare alertă. În China există un proces de îmbătrânire și vor să se îmbogățească înainte de a îmbătrâni. Au 50 de milioane de oameni care încă nu au acces la electricitate și nu poți să încerci să-i oprești, dar trebuie acționat într-un mod mult mai eficient — și ei sunt de acord cu asta. Este o provocare imensă, dar sunt și câteva paradoxuri. Este asemănător cu nașterea revoluției industriale din estul îndepărtat, cu termocentralele lor pe cărbune care produc atât de mult bioxid de carbon. Pe de altă parte, nici Statele Unite, nici Australia nu vor semna acordul de la Kyoto, iar Statele Unite sunt cel mai mare poluator cu carbon din lume.

Aș dori să transmit câteva lecții pe care le-am învățat, studiind și informându-mă de la experți. Într-o oarecare măsură, urmez modelul lui James Lovelock. El spune că reducerea bioxidului de carbon este cheia creșterii eficienței energetice. Nu reducerea facturii de gaz sau electricitate sau

cultivarea de legume organice. Un savant modern, specializat pe probleme de mediu este Tim Flannery, care a scris o carte fundamentală — *The Weathermakers (Cei care fac vremea)*. Un savant recunoscut și admirat în plan internațional, explorator și specialist în conservare, cărțile lui conțin istoria ecologică a Australiei. În domeniul zoologiei a descoperit și a denumit mai mult de treizeci de specii noi de mamifere sau, cum a spus cineva, „a descoperit mai multe specii decât Charles Darwin“. „Clima este echilibrul vieții pe Pământ, iar clima noastră a ajuns la punctul maxim, de unde se va schimba cu rapiditate“, a spus el.

Când cineva de statura lui spune ceva, trebuie să-l asculți cu atenție. L-am invitat să vorbească în fața tuturor managerilor de la *Virgin*, pe tema științei mediului înconjurător.

Tim ne va oferi baza științifică pentru calea pe care tocmai am pornit. Nu este vorba doar despre ecologie. Mi-am jurat că aceasta va fi strategia industrială a lui *Virgin*, în secolul XXI.

Există o doză de curaj în acest demers, deoarece vom fi criticați din toate părțile. Îi și aud pe unii spunând: „Dacă emisiile de carbon sunt problema, de ce nu își oprește Richard Branson toate avioanele?“ Dar asta nu are niciun sens în ziua de azi și la stadiul acesta. Oamenii vor să zboare și golul ar putea fi umplut de cineva care nu are simțul răspunderii absolut deloc. Una dintre soluții ar fi să încercăm să găsim un combustibil pentru avioane, care să aibă o concentrație de carbon cât mai redusă, dar suntem încă foarte departe de așa ceva. Combustibilii din aviație contribuie cu 2% la emisiile de carbon din întreaga lume. Nu pare să fie mult, dar, la scară globală, fiecare reducere contează. Combustibili ca bioetanolul, folosiți pentru transportul terestru, sunt făcuți din biomasă (materie vegetală precum zahărul sau mălaiul), dar nu sunt decât substitute temporare. Una dintre probleme este că, dacă

înlocuim petrolul cu biocombustibil, nu facem decât să epuizăm rezerva mondială agricolă. Vom avea combustibil, dar nu vom fi în stare să ne hrănim.

O altă problemă este că etanolul nu poate fi transportat prin conducte, deoarece reține apa care corodează conducta. Nu poate ajunge la stațiile de prelucrare decât cu camioanele, trenul sau barjele. *Virgin* își va concentra eforturile și va investi în căutarea de combustibili complet noi: să găsim un combustibil complet nou pentru aviație și cel mai bun și mai eficient combustibil pentru transportul terestru. Acest nou tip de combustibil nu a fost încă inventat și recunosc că, într-o oarecare măsură, încă bâjbâim. Poate planurile noastre nu vor reuși, dar trebuie să încercăm, chiar dacă pentru o companie privată ca *Virgin* nu este prea eficient ca preț. Banii și profitul însă nu intră aici în discuție.

Unul dintre biocombustibilii pe care îi avem în vedere este butanolul. În ceea ce privește eficiența energetică, butanolul este în top, în vreme ce etanolul este la nivelul minim. Butanolul poate fi folosit la mașinile obișnuite de azi, dar modul cel mai eficient de a produce etanol și butanol sunt metodele celulozice (când se folosește întreaga biomasă sau celuloza plantei, părțile pe care de obicei le arunci, paiele sau tulpinile) și tot avem nevoie de cinci ani până reușim să facem din butanol un produs comercial. Deocamdată, date fiind tehnologiile actuale, vom face niște investiții directe. Filozofia mea este de a fi economi când e vorba de metoda de producție, incluzând și transportul. În momentul de față, containere uriașe transportă petrolul în toată lumea. Transportul naval produce mult mai mult bioxid de carbon decât avioanele, așadar nu are niciun sens. Aș vrea să produc combustibil în zona sau în apropierea locului unde va fi folosit. Momentan, în America, cel mai mult etanol se produce în Vestul mijlociu și

este transportat cu containere foarte scumpe, către coasta de est. California nu produce etanol, iar biocombustibilul său vine din est. Așadar, vom construi o uzină de etanol alimentată cu energie eoliană chiar lângă calea ferată care transportă cereale către fermele de vite din California, cu produsele lor de lapte și carne. Vom produce combustibil și vom vinde reziduurile fermierilor, pentru animalele lor. Toate astea par logice, dar logica nu are mare legătură cu industria petrolieră. Anglia și Europa nu au culturi de porumb suficient de mari pentru ca *Virgin* să vină să-și instaleze, la capătul liniilor ferate, uzina de fabricat combustibil.

Una dintre ideile noastre cele mai inovatoare este să dăm un premiu de 25 de milioane de dolari celui care e în stare să găsească metoda cea mai bună de a elimina carbonul din atmosferă. Căutăm o metodă care să elimine cel puțin un miliard de tone de carbon pe an, din atmosferă. Premiul va fi acordat de un juriu format din Al Gore, James Lovelock și savantul NASA, James Hansen. Este o provocare foarte atrăgătoare și, totodată, cred eu, cel mai bun mod de a găsi o soluție la problemele schimbărilor climatologice.

Întotdeauna vor fi oameni care vor critica și, de obicei, aceștia sunt cei care nu vin cu nicio soluție. Cei care sunt adepții aerului și apei spun că nu ar mai trebui să călătorim. Ei refuză să ia în considerare biocombustibilul sau energia nucleară. Oare ei știu că zeci de containere bazate pe energie nucleară încă circulă dintr-un colț în altul al lumii?

Ironia face ca Jonathon Poritt și James Lovelock să se certe cu privire la energia nucleară. Lovelock este de părere că trebuie să ne bazăm pe ea, în timp ce Jonathon se opune categoric. Am făcut însă o mulțime de analize și cred că, dacă te uiți la istoria nucleară și când vezi cât de sigură e, în comparație cu orice altceva ce am putea face pe termen scurt, ți

se pare cea mai bună cale de adoptat. Trăim într-o lume industrializată și avem multe de suportat, dar trebuie să ne gândim serios la construirea unor centrale nucleare sigure.

Am discutat chiar la nivelul „și ce-ar fi dacă“ despre fezabilitatea construirii, în plan local, de centrale nucleare mici. În anii 1940 și 1950 se vorbea despre mașini nucleare, avioane și trenuri. Oamenii de știință au avut de învățat din montarea centralelor nucleare pe vase, în combinație cu motoare diesel, ajungând astăzi una dintre cele mai poluante mijloace de transport — ar trebui studiată posibilitatea folosirii pentru transport doar a energiei nucleare. Din punct de vedere al tehnologiilor din ziua de azi, vapoarele reprezintă abordarea cea mai viabilă și mai sigură a unei soluții nucleare. Nu vom găsi o astfel de soluție, până când mamuții industriali din vest nu se dedică unei astfel de cauze, înfruntând totodată rezistența publicului.

Realitatea este că trăim pe o planetă nucleară. Nu trebuie să privim prea departe, în adâncurile ei, ca să descoperim că este complet nucleară. Încă de la începuturile vieții, noi, ca specie, am fost masiv influențați de emisiile nucleare — ca orice alte mamifere. Pământul pe care umblăm, mâncarea pe care o mâncăm, aerul pe care îl respirăm, la fel ca și radiațiile cosmice, conțin mici cantități radioactive pe care formele de viață le-au absorbit în biomasa lor și în structura genetică. Sursele naturale de radiație reprezintă 82% din cantitatea medie la care sunt expuși anual oamenii, în vreme ce forța nucleară reprezintă mai puțin de 1%.

Conceptul de Capitalism Gaia se referă la soluții. Luăm o contradicție aparentă și dovedim celor din jur că funcționează și are sens. *Virgin* este ca un ecosistem masiv. Părțile componente sunt conduse separat, au chiar propriii acționari, dar există permanent o legătură între ele. Uneori, este brandul

care acționează ca o legătură; altele, această legătură este comercială. *Virgin* are capacitatea unică de a menține dialogul dintre aceste entități, în timp ce ele își văd de treabă, în zona lor — la fel ca în cazul cercetării noastre în zona biocombustibililor.

Henry Ford și Rudolf Diesel nu au intenționat niciodată să folosească benzina pentru mașini. Când, în 1925, Henry Ford i-a spus unui reporter de la *New York Times* că alcoolul etilic era „combustibilul viitorului“, el credea în acest lucru. „Combustibilul viitorului va țâșni ca oțetarul pe marginea drumului, va fi extras din fructe, din mere, bălării, rumeguș, aproape din orice. Există combustibil în fiecare fărâmbă de substanță vegetală care poate fermenta. În producția de cartofi anuală, de pe un acru, există suficient alcool ca să pui în funcțiune mașinile necesare să cultive acel pământ, vreme de o sută de ani“, spunea Ford.

În mod incredibil, primul Model T al lui Ford a fost nu numai construit să funcționeze cu combustibil pe bază de cânepă, dar automobilul în sine a fost construit din cânepă. Nu știu dacă Henry Ford „a plutit pe aburi de cânepă“, dar a fost frecvent fotografiat în lanurile de cânepă, de pe moșia sa. În 1941, revista *Popular Mechanic* scria că Modelul T ieșise din pământ, era făcut din panouri de plastic pe bază de cânepă, care rezistau la o lovitură de zece ori mai bine decât oțelul. Diesel, inventatorul motorului diesel, l-a conceput să funcționeze cu extract de substanțe vegetale precum cânepa. La Expoziția Internațională din 1900 a condus chiar un automobil care folosea ulei de arahide. Am aflat cu interes că o recoltă de cânepă produce de patru ori mai multă celuloză pe acru decât niște copaci. În anii 1920, în Statele Unite, au fost mai multe inițiative de a lansa Programul Național de Energie care urma să folosească resursele mari din agricultură, dar toate astea au

fost înlăturate de campanii calomnioase purtate de lobby-urile din zona petrolului. Au acuzat chiar guvernul Statelor Unite că „jefuiau plătitorii de taxe, pentru a-i îmbogăți pe fermieri“. Dacă guvernul nu ar fi interzis culturile de cânepă, în anii 1930, automobilele ar fi circulat și astăzi într-un mediu curat, pe bază de marijuana. Un gând bun pentru bătrânii hippioți din toată lumea.

Cred cu putere că firme de transport ca a noastră au datoria nu numai de a dezvolta cele mai eficiente, din punct de vedere ecologic, energii din zilele noastre, dar și de a investi în sursele de viitor ale energiei reciclabile, care ar putea contribui atât de mult la asigurarea viitorului tehnologic și industrial al societății occidentale.

Am analizat fiecare tehnologie de transport și fiecare tip de combustibil care ar putea fi bun în viitor, dar ne-am și distrat în timp ce am făcut acest lucru. Acum doi ani, am avut șansa de a construi, împreună cu vechiul meu prieten, Steve Fossett, un avion revoluționar — *Virgin Atlantic Global Flyer*.

Nu era construit din metal, folosea compuși de carbon, era foarte ușor, dar era în stare să zboare în condiții de siguranță, la altitudini mari, cu un consum foarte redus de combustibil. Avionul se află astăzi în Muzeul Smithsonian de la Aeroportul Dulles, din Washington. Înainte de a ajunge acolo, Steve a zburat în jurul globului cu el, consumând pe oră mai puțin decât orice automobil cu care ne ducem copiii la școală.

În consecință, am abordat dihotomia de a fi un transportator care investește în viitorul verde. Programul va implica până și spațiul — ultima frontieră. Fără spațiu și fără munca unor organizații precum NASA, nici măcar nu am cunoaște și nici înțelege realitățile schimbărilor climaterice. Fără spațiu, nu am putea hrăni populația actuală a globului. Spațiul oferă răspunsul pentru călătoriile fără impact

atmosferic. Totuși, din păcate, tehnologia spațială se află încă în era războiului rece al poluării. Până acum nu s-a făcut nicio investiție privată în sisteme de lansare spațială pe bază de combustibili reciclabili. Intenționăm să schimbăm și această situație.

Viitorul s-ar putea să nu fie atât de verde pe cât ni l-am dori unii dintre noi, dar dacă se iau măsuri, de către companiile din Statele Unite, Europa și Estul îndepărtat, omenirea s-ar putea să supraviețuiască secolului turbulent care se așterne în fața noastră. Să facem din investițiile ecologice un succes global și mai puțin un sprijin pentru supraviețuirea propriilor companii, și atunci șansa de supraviețuire a omenirii va crește spectaculos.

Trebuie să ne mobilizăm cu toții și să muncim din greu pentru a lăsa în urma noastră lumea într-o stare mai bună. Aceasta este singura lecție pe care o avem de învățat dacă ne apucăm — la modul concret — să salvăm lumea.

² Cunoscută inițial ca World Wildlife Fund, organizația funcționează astăzi sub denumirea World Wide Fund for Nature și este cea mai mare organizație independentă dedicată conservării mediului. Peste 5 milioane de susținători în toată lumea activează în peste 90 de țări și derulează 15 000 de proiecte de conservare.

10

Sex-appeal

*Abordează brandul cu pasiune și fă-l sexy
Folosește normalul când te apropii de dușman
și extraordinarul când vrei să câștigi
Fă ce-ai spus că faci
Pune pasiune în tot ceea ce faci
Dacă trebuie făcut ceva, fă-l tu singur
Privește dincolo de evidențe și pune-ți fundul la bătaie*

Atârnam, aparent complet gol, de o macara, undeva sus, deasupra lui Time Square din New York, având alături întreaga distribuție a lui *The Full Monty*⁸ de pe Broadway, și ei aparent goi. De fapt, purtam niște costume colante, de culoarea pielii, având pe părțile creative câte un telefon mobil, marca *Virgin*. Era încă o cascatorie scandalooasă menită să lanseze un produs nou — în cazul acesta *Virgin Mobile*, din Statele Unite — și, ca de obicei, mă afluam în centrul atenției, fața publică (în acest caz, corpul) a brandului.

Oamenii mei de la marketing au folosit mottoul lui *Virgin Mobile*, „nimic de ascuns“, pentru a sublinia că serviciile noastre nu au costuri ascunse și au hotărât că o apariție „Full Monty“ deasupra lui Times Square, una dintre cele mai celebre piețe din lume, va scoate cu adevărat în evidență mesajul. Încă din 1984, de când am lansat *Virgin Atlantic*, tot strig în gura mare acest mesaj, așa cum m-a sfătuit Freddie Laker. Mi-a spus că trebuia să fac asta, atâta vreme cât aveam de gând să intru în

bătăliile politice împotriva liniilor aeriene de stat care aveau monopolul și împotriva celor americane, atât de dominatoare. Trebuia să fiu fața brandului. Urma să intrăm în competiție cu companii uriaș de bogate, precum Pan Am, TWA, British Airways, dar ne-am consumat toate resursele pe un singur avion și nu am reușit să ne facem remarcați suficient.

Freddie mi-a spus: „Richard, știu că nu ești bun să vorbești în fața publicului, dar trebuie să ieși și să-ți folosești propria persoană ca să reușești să pui *Virgin* pe hartă. Fă în așa fel, încât să ajungi pe prima pagină, nu pe ultima.“

Ar fi putut fi poate mai ușor să angajăm o companie de PR și să-i punem să facă publicitate, dar cred că Freddie avea dreptate — eu trebuia să fac asta. Astfel că, ani la rând, am făcut tot felul de nebunii, ca să aduc *Virgin* pe primele pagini, inclusiv decorarea cu numele companiei a baloanelor stratosferice cu care m-am lansat în câteva provocări destul de uimitoare. În numele gloriei și de hatârul brandului, am sfârșit prin a fi cules de elicoptere din valurile mării; am îmbrăcat o rochie vapoasă de mireasă, ca să fac reclamă magazinelor noastre, *Virgin Bride*; am purtat o fustă mini și o perucă blondă, în rol de Axl Rose, vocalul de la Guns N' Roses, cu prilejul deschiderii lui *Virgin Megastore* din Los Angeles; am mers pe o placă de lemn agățată între două baloane și am făcut bungee jumping de la 300 de picioare, deasupra cascadei Victoria, și încă o duzină de alte nebunii — care toate s-au dovedit a fi mai degrabă distractive. Știu că am tendința să-i enervez pe experții în marketing, încălcându-le aproape toate regulile sfinte. Alycia de Mesa, un consultant de marketing și autor al cărții *Before the Brand (Înainte de Brand)* a spus: „Nu ai voie să tragi de un «brand» atât de mult, dar Richard Branson este miliardar pentru că nu a acceptat nicio limitare.“

Întotdeauna le spun celor care încep o afacere: „Indiferent

de domeniu, trebuie să pui pasiune și să creezi entuziasm în jurul tău și în tot ce faci. Trâmbițează-ți faptele și ieși în evidență.“

Virgin lucrează din greu la îmbunătățirea imaginii sale, de la logoul său bine evidențiat, cu scrisul avântat, până la felul în care sunt prezentate activitățile. Întreprinzătorii sunt și ei oameni și nu trebuie să devină încrezuți și plicticoși, imediat după ce s-au așezat la un birou. Cred cu convingere că prezentarea și imaginea unei afaceri trebuie să reflecte atât elementul distractiv, cât și munca serioasă care stă în spatele ei. Din punctul meu de vedere, nu există limite la ceea ce este posibil sau la ceea ce ar trebui să încercăm. Caut de fiecare dată să întind parametrii normali, deoarece competiția este atât de mare, încât trebuie să ieși din rând. Clienții noștri sunt tipul de oameni inovatori și inteligenți. În ceea ce mă privește, orice element, oricât ar fi de neconvențional, care atrage atenția mass-mediei, îmi întărește imaginea de personaj aventuros care provoacă organizarea.

O altă lecție pe care am învățat-o este aceea că trebuie să te extinzi ca să crești. Mă voi apuca de o nouă afacere dacă sunt convins că va fi distractiv, dar și că îmi va aduce bani. Cred că momentul potrivit pentru a începe o afacere nouă este atunci când alții fac gafe monstruoase în domeniu și când am sentimentul că *Virgin* poate oferi servicii incomparabil mai bune.

Celor care vor să înceapă o nouă afacere le spun că una dintre întrebările pe care ar trebui să și le pună este dacă „există destul loc și pentru mine și dacă eu pot să fac treaba asta mai bine“. Telefonია mobilă este un exemplu de piață aglomerată care nu îmi era familiară și în care am intrat, crezând că puteam găsi o nișă. Recunosc că, ani de zile, am rezistat și nu am folosit un telefon mobil, dar că acum am un

Blackberry, pe care am ajuns să-l consider o necesitate. Mi-a oferit mai multă libertate de mișcare și de a cunoaște mai mulți oameni. Mi-am dat însă seama că mulți tineri nu-și pot permite notele de plată extrem de ridicate și am văzut că o abordare de tip *pay-as-you-go* ar merge foarte bine la elevi. Le oferisem deja acest sistem în Anglia, dar în Statele Unite era o idee nouă și, pentru a ne remarca într-adevăr ca o companie inovativă și orientată spre tineri, am venit cu oferte care dădeau telefoanelor mobile un aer mai jucăuș, cum ar fi: VoiceMania (felicități pe vocemail de la celebrități precum William Shatner și Adam West), Rescue Rings (care te salvează de întâlniri sau convorbiri neplăcute), wake-up calls, ringtones cu ultimele hituri, noutăți despre muzică și ultimele bârfe de la MTV despre celebrități. Știam însă că brandul *Virgin* nu era foarte răspândit în America — de aici și apariția mea „Full Monty“ deasupra lui Times Square. Consecința marketingului nostru riscant a fost acordarea de către *Wall Street Journal* a premiului pentru cea mai proastă reclamă a săptămânii.

Dan Schulman, omul pe care l-am sprijinit să demareze *Virgin Mobile* în Statele Unite, a acceptat bucuros premiul, spunând echipei noastre de marketing: „*Wall Street Journal* este ultima publicație care mi-aș dori să editeze reclamele noastre. Ținta voastră pentru ultimele patru luni ale anului este să primiți din nou acest premiu.“

În primele zile am rămas fără lichidități și Dan m-a sunat să-mi spună că avea nevoie de mai mulți bani ca să comande accesorii pentru vânzările de sărbători. Nu am ezitat și i-am spus că aveam să vând hotelul Residencia din Majorca, unul dintre hotelurile mele favorite, ca să-l pot finanța pe el. Mai târziu, Dan mi-a spus: „Richard, m-ai cucerit definitiv. Ți-ai pus banii și acțiunile la bătaie. Eu și echipa mea vom face totul pentru tine.“

În ceea ce mă privește, combinația fericită între curaj necugetat și jurnalism are la bază dragostea mea pentru provocare și aventură. Am vrut să fiu primul care traversează Atlanticul și Pacificul într-un balon sau să câștig Blue Riband într-o barcă. În același timp, toate acestea m-au ajutat să pun numele *Virgin* pe harta lumii.

Reclamele și designul logourilor noastre m-au interesat încă din anii 1970. Sub acel V ascendent se află un brand mare. Ceea ce mi se pare minunat este că nu a suferit modificări esențiale. Mereu mă înfurii când văd schimbări inutile, care costă milioane, ale unor imagini vechi și iubite de toată lumea. Eu sunt adeptul mentalității — „nu-l repara dacă nu e stricat“.

Un alt mare brand este cel conceput de noi pentru *Virgin Galactic*. Într-o zi, pășeam prin birou, când Ashley Stockwell, directorul de brand-marketing al lui *Virgin Group*, a scos deodată un aparat și mi-a fotografiat de aproape ochiul. Nu a spus nimic, dar ulterior i-a dat fotografia lui Philippe Starck, cel mai cunoscut și prolific designer de imagini din ziua de azi. O vreme nu am mai avut nicio veste de la el, apoi, după două luni, la Necker, Phillippe și cu mine ne-am întâlnit cu Burt Rutan, cel care făcuse designul pentru *Virgin Atlantic Global Flyer* și care acum făcea parte din *Virgin Galactic*. Philippe ne-a arătat colecția completă a logourilor sale extraordinare, făcute pentru *Galactic*, bazate pe o nebuloasă rotundă, combinată cu un ochi uman și pupila acestuia. Arătând înspre cel albastru, mi-a spus zâmbind: „Ăsta-i al tău, Richard.“

Mi-a spus că îl alesese pentru că imaginea ochiului uman trimite la ideea de curiozitate și aventură a spiritului, de-a lungul a milioane de ani de evoluție. Irisul nebulos reprezintă posibilitățile infinite ale acestui demers și semnifică șansa noastră de a privi din spațiu, jos, către Pământ, pentru prima oară, cu propriii ochi. Pupila include o eclipsă, răsăritul a ceva

nou, ceva unic, dar accesibil. Ceva îndepărtat, dar totuși apropiat.

Phillippe schițase chiar o viziune futuristică a primei noastre stații spațiale din New Mexico; logoul reprezentând ochiul cu irisul albastru și pupila neagră forma capacul unei imense capsule subterane care se deschidea ca într-un film cu James Bond.

Când l-am privit, mi-am amintit de spaimile copilăriei. M-am gândit că, indiferent de vârstă, oamenii vor vedea începutul unui nou capitol în zborurile spațiale. Pentru mine, înseamnă foarte mult faptul că părinții mei, la vârsta de peste 80 de ani, vor putea călători în spațiu, alături de mine și de copiii mei — trei generații fiind astfel reprezentate.

Ultima oară când am avut o idee personală de reclamă a fost cea legată de *Virgin Mobile*, din Anglia. O cunoșteam pe Kate Moss încă de când semnase un contract cu o agenție de modelling, la vârsta de cincisprezece ani, și când devenise o bună prietenă a familiei mele. Când a trecut printr-o perioadă grea și a trebuit să intre într-un spital de reabilitare, a avut parte de obișnuita reacție înțepată a firmelor, fiind refuzată de majoritatea clienților ei. Am considerat că era o atitudine complet nedreaptă, atâta vreme cât făcuse un lucru just și intrase în clinica de reabilitare, dând un bun exemplu tinerilor. M-am hotărât s-o ajut și l-am chemat pe James Kydd, directorul de marketing de la *Virgin Mobile*, și i-am cerut părerea. I-am spus că este extrem de talentată ca manechin și, dat fiind că își pierduse toate contractele, poate puteam noi încerca să o angajăm. De asemenea, mă gândeam că agenția ei nu avea să ceară tariful obișnuit și că era o bună ocazie să punem mâna pe cineva de calibrul ei. Era evident că ne trebuia un scenariu amuzant, care s-o facă pe Kate să accepte referiri la problemele personale care o trimiseseră la clinica de reabilitare. James a

pus compania de publicitate să vină cu ceva comic, pe ideea că, pierzându-și toate contractele, Kate nu mai putea să-și permită decât un telefon *pay-as-you-go*. Poanta era agentul ei care îi spunea: „Kate, scumpo, am pentru tine un nou contract” — unul de modă — iar ea zâmbește enigmatic, deoarece semnase contractul cu *Virgin Mobile*, fără să-i spună agentului.

Nu-mi plac reclamele țepene și pompoase și Kate este o persoană jovială. Arăta, de altfel, trăznet, în picioarele goale, cu un pulover bej din cașmir și un șort minuscul, fără să spună aproape nimic, în timp ce agentul ei turuia neîntrerupt. Lui Kate i-a plăcut imens scenariul și, în nicio săptămână, am convins-o să devină imaginea telefoanelor noastre mobile, în campania din 2005–2006, lansată de Crăciun, în 2005.

Cifra vânzărilor ne-a arătat că avusesem dreptate în asemenea măsură, încât am continuat să facem astfel de campanii ironice cu Christina Aguilera, Busta Rhymes și Pamela Anderson, care, la rândul lor, râdeau într-o anumită măsură de ei înșiși. Asta face reclama, în ochii consumatorului, mult mai atrăgătoare.

Cred în folosirea sex-appeal-ului pentru promovarea imaginii *Virgin* și, în acest sens, am rugat-o pe Pamela Anderson din *Baywatch* să devină imaginea totală a lui *Virgin Cola*. În 1995, am făcut propunerea de a folosi conturul sticlei clasice de Cola pentru a sugera o siluetă feminină, lucru care a fost mult mai greu decât ne-am fi putut imagina. Ashley Stockwell și James Kydd au reușit în cele din urmă să rezolve problema. Dat fiind că fusese inspirată de Pamela, aceasta a semnat-o și noi am denumit-o „The Pammy”.

În spiritul egalității între sexe, ne-am hotărât să facem una în forma siluetei unui bărbat, inspirată după cea a lui Jarvis Cocker, de la formația Pulp, pe care voiam s-o denumim „Cocker Cola”, dar Jarvis a refuzat în cele din urmă.

Întotdeauna am fost adeptul instantaneelor fotografice, luate uneori în cele mai dificile condiții. De exemplu, când am lansat *Virgin Cola USA*, s-au făcut o serie de fotografii cu Evel Knievel, în New York, într-o zi incredibil de rece. Mi-aduc aminte cum am tremurat vreo cincisprezece ore, în vântul mușcător, dar nu mi-am pierdut buna dispoziție, la urma urmei toată lumea tremura, inclusiv Knievel în pantalonii săi de piele. La un moment dat, s-a întors spre mine și mi-a spus sec: „Mda, am câștigat 50 de milioane de dolari, dar am cheltuit 51.“

Era atât de frig, încât atunci când o tânără atrăgătoare s-a oferit să-mi facă un masaj să mă încălzesc, am acceptat imediat. Îmi amintesc o altă campanie *Virgin Cola*, în care am făcut obișnuitele figuri pentru presă, ca de pildă, am luat-o pe Pamela și am ridicat-o cu picioarele în sus. Fotografii nu și-au putut lua ochii de la sânii ei celebri, care au dat imediat pe afară. Trebuie să recunosc că Pamela a reacționat foarte colegial.

Dacă îmi cere cineva sfatul în legătură cu reclama și cu brandingul, poate pentru vreo nouă companie pe care vor s-o pună pe picioare, le spun mereu să fie cinstiți cu produsul lor. Nu faceți din el ceea ce nu este. Priviți bine imaginea pe care vreți s-o promovați și țineți cont de ea.

În ceea ce ne privește, nu vom folosi vedetele ca să spună: „Hello, acesta este într-adevăr un produs foarte bun.“ Mi se pare întotdeauna fals și nu ne reprezintă deloc imaginea. Tindem să facem altceva, preferând să-i folosim într-o mică poveste, în care poanta este că vedeta nu se ia prea în serios. 99% dintre companii simt nevoia ca vedetele să gângurească în fața produsului, spunând cât este de extraordinar, dar aceasta este o abordare demodată, după părerea mea, lipsită de umor și nici măcar cinstită.

La începuturile lui *Virgin*, mă preocupam intens de publicitate. Îmi plăceau reclamele la modă în acea vreme, în

care oamenii spuneau că avioanele sunt atât de grozave, încât nu-ți mai vine să te dai jos. Eu voiam să-i fac să râdă. Obişnuiam să am sub control toate astea, dar, pe măsură ce compania a crescut, am lăsat oamenii de la marketing să se ocupe. Într-o zi însă, în 1993, s-a întâmplat să mă uit la televizor, crezând că mă uit la noile noastre reclame pentru *Virgin Atlantic*. Am fost îngrozit când am văzut o reclamă incredibil de şovină, cu membri ai echipajelor noastre de bord, trântind nişte struguri în poala unor personaje în costume la patru ace. Mi s-a părut total nepoliticos faţă de personalul nostru de bord să sugerăm că ar putea să se comporte atât de deplasat, în loc să îşi respecte clienţii. Reclama costase o mulţime de bani, dar nu era imaginea pe care ne-o doream noi pentru *Virgin*. Era doar acea abordare clasică, de a exagera totul în asemenea măsură, încât nimic nu mai părea plauzibil. Eram convins că, într-un fel, avea chiar să ne scadă vânzările. Campania se numea „Cum să reuşeşti să ajungi primul în afaceri“ — dar „nu în avioanele mele!“, mi-aduc aminte că am gândit.

Am luat telefonul şi, încălcând obiceiul, l-am sunat pe Ashley Stockwell, directorul de marketing. Am reuşit să cădem de acord şi i-am spus că doream să văd reclama retrasă şi, dacă era posibil, să facem una nouă, într-un timp de două ori mai scurt.

Ashley, la rândul lui, l-a sunat pe James Kydd şi i-a spus: „Avem reclama asta oribilă pe care Richard vrea s-o retragem. Trebuie să găsim una nouă, cât de repede posibil.“

Am renunţat la agenţia care făcuse reclama cu strugurii şi am angajat una nouă, care urma să arate avioanele *Virgin* într-un mod amuzant, dar nu şi fără sens. Rezultatul a fost acea campanie Terence Stamp, din care prima îl arăta pe el şi Helen Mirren, într-un joc plin de umor, întrebând: „Aţi prefera să călătoriţi normal sau aţi prefera să călătoriţi într-un avion care

are un bar la bord?“ Era foarte bine filmat, iar vânzările au crescut instantaneu cu aproape 20%.

În 2006, când ne pregăteam să lansăm *Virgin America*, în Statele Unite, l-am întrebat pe Fred Reid, fostul președinte de la Delta, dacă voia să accepte noul post al companiei noastre. I-am spus că aş fi venit până la el să îl ajut la lansare. O companie aeriană este un mod foarte agresiv de a impune un brand pe o piață, iar noi puteam folosi toată publicitatea din jurul noii linii aeriene pentru încurajarea viitoarelor mele aventuri americane. Dar chiar folosind imaginea mea ca să trimitem mesajul unde trebuie, campania de promovare nu era ieftină. Am făcut un buget de circa 200 de milioane de dolari pentru a demara campania de marketing în Statele Unite.

Știu că nu oricine are banii ăștia și nici nu deține companii aeriene. În anii 1970 însă, când am lansat *Virgin Music*, am început foarte modest, fără niciun buget de marketing. Aveam câteva idei bune și graficieni străluciți. Am vorbit deja despre logoul *Virgin*. Doar ca un alt exemplu: noi încă mai folosim unul din logourile noastre originale, psihedelice, ale lui Roger Dean, de prin 1973, creat pentru *Virgin Music*, ca să lansăm astăzi *Virgin Digital*. Grafica inițială de la *Virgin Music* — care includea și celebrul „Gemini“ logo — a fost prima comandă primită de Roger când abia terminase Facultatea de Arte. A devenit ulterior unul dintre cei doi graficieni de top din acea vreme — celălalt fiind Peter Blake, autorul copertei legendarului LP cu *Sergeant Pepper*. Ilustrația reînviată se simte la ea acasă în magazinele *Virgin* și trece și testul: „Arată mișto pe un tricou?“ Și, așa cum mi-a spus Darren Whittingham, directorul de creație la *Start*, firma pe care am folosit-o pentru campanie, „Se întâmplă foarte rar în ziua de azi să poți impune pe piață un concept atât de apropiat de mesajul său inițial. Această idee a fost bună încă de la început.“

Voiam ca lansarea campaniei pentru *Virgin Digital* în Anglia să se centreze în jurul unei identități rock'n-roll și să vină de la oameni care sunt la fel de pasionați de muzică cum sunt clienții lor. Din acest motiv, cea mai mare parte a campaniei a fost făcută în *Virgin Megastores*, unde bannerele anunțau clienții că pot avea o experiență muzicală *Virgin Digital*, acolo, pe loc. Declarația *Virgin Digital* care ne plasează pe piață: „Cea mai profundă colecție de download-uri muzicale din toată lumea“, pune accentul pe autoritatea noastră extraordinară în materie de muzică, cu oferta ei de cântece de la 15 000 de case de discuri. Așa cum Ashley Stockwell avea să spună: „*Virgin* a fost marca multor trupe influente care au schimbat fața muzicii. Acum noi avem un brand care poate schimba fața muzicii digitale.“

La *Virgin* vrem să creăm cel mai respectat brand din întreaga lume, ceva la care să vrei să aspiři. Dar un brand este bun, atâta vreme cât și produsele tale sunt bune și, de multe ori, acest lucru înseamnă servicii de calitate. Dacă oamenii au o experiență plăcută cu avioanele noastre sau în trenurile noastre sau dacă pot comunica cu *Virgin* mobile, atunci vor încerca și următorul produs pe care îl vom lansa. Ar putea fi orice — și avem într-adevăr o întreagă gamă de produse pe care le-ar putea încerca, inclusiv vodcă și vin, cărți de credit și săli de fitness și multe altele. Cu 350 de companii care poartă brandul *Virgin* în întreaga lume, dacă o singură persoană are parte de o experiență proastă sau de servicii neglijente, atunci am pierdut sute de potențiali clienți. Brandul este ceva ce se construiește de-a lungul multor ani și este foarte important să îl faci cum trebuie.

Partea mea aventuroasă înseamnă că nu rămân înțepenit în spatele unui birou. Fac în așa fel, încât să-mi petrec majoritatea timpului afară, vorbind cu oamenii, punând înrebări, luându-

mi notițe, intrând în contact cu produsele mele prin ochi clienților. Dacă sunt într-un avion *Virgin*, oriunde în lume, am și carnetul de notițe în buzunar. Mă întâlnesc cu personalul, vorbesc cu ei și îi ascult. Dau mâna cu toți pasagerii, la urcarea în avion, odată ajunși în aer, mă scol, mă plimb printre scaune și vorbesc cu lumea. Dacă te întâlnești în medie cu cinci sute de pasageri, cum fac eu, ți se vor relata o sumedenie de detalii care nu sunt în regulă. Ținând cont de toate acestea, sper să pot realiza o linie de zbor excepțională sau una de tren. De asemenea, răspund oricărui pasager de la business class care îmi scrie, precum și unui segment reprezentativ de pasageri de la economy class. Lumea spune că nu trebuie să-mi pierd vremea — dar eu nu mi-o pierd. Este o cercetare de piață adevărată. Îmi fac timp să răspund acestor oameni, sculându-mă devreme. Dacă au o plângere, mă asigur ca problema să le fie rezolvată.

Această cercetare de piață pe care o fac este importantă, deoarece nu întotdeauna reușim de prima dată și, atunci când greșim, sunt în stare să mut munții ca să pot îndrepta situația. Acum patru sau cinci ani, *Virgin Atlantic* a introdus, la clasa întâi, un nou scaun rabatabil, de dormit, dar reacția clienților a arătat că ideea nu era tocmai corectă. Lumea s-a plâns că scaunele nu se întindeau complet, așa cum se așteptau de la un scaun complet rabatabil. În loc să le păstrăm, vreme de mai mulți ani, ca să ne recuperăm investiția, am hotărât să o luăm de la capăt, chiar dacă aveam să aruncăm 35 de milioane de lire sterline. Scaunele noi, complet rabatabile, pe care le-am pus în loc, au costat alte 70 de milioane de lire sterline. Într-o companie aeriană, nu există loc pentru calitatea a doua.

Mă voi duce mereu să vorbesc cu oamenii. De exemplu, voi încerca întotdeauna să ajung la V Festival, un festival de rock foarte bun și tradițional, pe care l-am demarat în 1996. Cu zece

ani în urmă, aş fi spus: „Mă duc să fac o plimbare pe acolo, ca să-i fac publicitate.“ Dar astăzi este atât de popular, încât biletele se vând într-o zi, peste 120 000 de oameni venind în weekend, atât la Chelmsford, în Essex, cât şi la Staffordshire. Nu este aşadar nevoie să-i facem publicitate în acest mod, dar eu mă duc acolo doar ca să stau de vorbă cu mulţimea prietenoasă, să pot vedea ce gândesc. Reacţia de anul trecut a fost fantastică, cu mulţimi de oameni care au venit să ne mulţumească pentru festivalul care însemna pentru ei evenimentul anului.

Sunt absolut convins că preşedintele şi directorul executiv ai unei companii trebuie să iasă în public pentru a-şi promova afacerea. Expresia americană „pune-ţi fundul la bătaie“ se dovedeşte a fi adevărată. Mă enervez uneori când văd firme aflate în criză, cu zeci de mii de angajaţi care se ascund sub deviza „no comment“, niciunul dintre ei nefiind accesibil publicului. În orice organizaţie, îndărătnicia trebuie să dispară la un moment dat. În *Virgin*, suntem foarte norocoşi să avem oameni care îşi dau seama că, uneori, din considerente legale, nu poţi face un comentariu, dar că întotdeauna este bine să fii primul care intervin în orice situaţie, fie ea bună sau rea. Avem o filozofie în compania noastră de a ne cere scuze când o dăm în bară, încurajându-i pe directorii noştri manageriali şi toţi angajaţii cu vechime — care au dreptul s-o facă — să iasă în public, să comenteze orice situaţie şi să intre în discuţii, în loc să devină ei înşişi subiect de discuţii, refuzând să participe la ele.

Oamenii se fixează pe anumite branduri care atrag anumite grupuri de vârstă, dar, după părerea mea, nu trebuie să ne obsedeze vârsta. Dacă brandul, spre deosebire de produs, reuşeşte să-şi extindă filozofia şi ideile, atunci el se poate adresa într-un mod mult mai general, din punct de vedere al vârstelor. Dacă ai în jur de şaizeci de ani şi cumperi o vacanţă *Virgin*, care

te poate face să te simți puțin mai tânăr, în loc să achiziționezi ceva de genul vacanțelor Saga, atunci totul e în regulă. Sunt multe branduri care se adresează mai multor generații, dar oamenii nu le-au perceput niciodată ca branduri. Un exemplu este BBC-ul care a apărut ca un brand cu multe goluri. De la World Service și programul Today, până la Childrens TV și BBC Worldwide sau *Dr Who*, a reușit să creeze un brand omniprezent, de informare și media, al cărui mesaj trece peste generații, credințe, rase din întreaga lume. Seamănă foarte mult cu programul nostru de caritate, *Virgin Unite* — și eu îl găsesc foarte nimerit.

Specialiștii de marketing spun că un brand bun trebuie să aibă sex-appeal. Clientul trebuie să se îndrăgostească de el, să îl dorească, să îl vrea și să îl cumpere. Sexy înseamnă tinerețe, la modă, nostim, cool, indiferent de vârstă. În mod clar, sexy este ceva foarte cool. Vreau ca *Virgin* să fie cel mai cool brand de pe planetă și, pentru asta, sunt gata să atârnez deasupra lui Times Square, să zbor peste Everest, într-un balon, sau să fac bungee jumping dintr-un elicopter și să aterizez pe Bondi Beach, plină de femei frumoase și apetisante, totul numai ca să fac reclamă la *Virgin Blue*.

Dacă vă puneți pe picioare propria companie, vă sfătuiesc să vă gândiți foarte atent la imaginea ei și la modul în care vreți să-i construiți brandul. Țineți cont de cuvintele lui Freddie Laker: „Ieși afară și folosește-te de tine însuși.“ Dacă ții cu pasiune la produsele tale, îi vei face și pe alții să creadă în ele.

⁸ *The Full Monty* (Gol pușcă), comedie britanică de mare succes din anul 1997. Ulterior, scenariul a fost adaptat și pentru versiunea musical.

11

Fii inovativ

*Nimic nu este imposibil
Gândește creativ
Sistemul nu este sfânt
Trebuie să încalci regulile ca să poți câștiga
Joacă-ți cărțile din mână
Găsește o altă cale*

Primele mele lecții în gândirea inovativă și laterală nu le-am receptat ca atare la vremea respectivă. La vârsta de opt ani, conform tradiției din familia mea, am fost trimis la o școală-internat. Era o școală pregătitoare, de lângă Windsor, și m-am simțit foarte departe de casă. În prima noapte, în dormitor, m-am simțit îngrozitor de trist, singur și speriat. Probabil că m-am tot ambalat, deoarece, deodată, am vomitat peste tot așternutul. A fost chemată supraveghetoarea care, în loc să mă compătimească, cum ar fi făcut mama, m-a pus să curăț totul singur. Răul abia urma. Se pare că mereu încălcam niște reguli nescrise, despre existența cărora nu aveam nicio idee, și, drept răsplată, eram bătut cu nuiaua. Era și așa destul de rău, dar faptul că trebuia să mulțumesc politicos directorului pentru privilegiul de a-mi putea pune posteriorul la dispoziția loviturilor era de-a dreptul incredibil. O problemă și mai mare era faptul că eram dislexic. Cuvintele erau pentru mine doar o bălmăjeală fără sens și, oricât m-aș fi străduit să citesc și să silabisesc, nu am reușit multă vreme, decât după exerciții

îndelungate. Bătaia cu nuiua, pentru fiecare greșeală făcută la clasă, nu făcea decât să înrăutățească lucrurile.

Puteam în schimb să alerg ca vântul și să fug la rugby printre adversari ca un iepure. Mi-am dat deodată seama că, dacă nu puteam străluci în clasă, puteam în schimb să joc cărțile pe care le aveam în mână. M-am aruncat cu toată energia în sport, am devenit căpitanul echipelor de fotbal, rugby și cricket și am câștigat toate cupele la alergări și cursa cu obstacole. Am reușit chiar să bat recordul școlii la sărituri. Școlile publice din Anglia își adorau și aclamau eroii sportivi. Colegii mă băteau pe spate, profesorii îmi ignorau deodată, în mod misterios, neîndemânările de la ore și toate necazurile păreau de domeniul trecutului. Îmi amintesc vara în care părinții și sora mea, Lindi, stăteau în imensul cort alb și aplaudau cu frenezie, pe când eu mă duceam să primesc cupă după cupă, după care am fost declarat Victor Laudorum. Cu gura până la urechi, eram foarte mândru și nici măcar nu îmi dădeam seama că demonstrasem tocmai o importantă lecție de viață: *Găsește o altă cale ca să câștigi.*

Din păcate, noua mea glorie nu avea să dureze prea mult. În trimestrul următor, mi-am rupt atât de tare cartilagiul la genunchiul drept, în timpul unui meci de fotbal, încât am intrat în agonie. Am ajuns la spital și apoi am fost trimis acasă, pentru recuperare. Zăceam nefericit în pat când mama a intrat în cameră și a spus: „Gândește-te la Douglas Bader. Nu mai are picioare deloc. Joacă golf, pilotează avioane și așa mai departe. Doar nu vrei să nu faci nimic și să te zvârcolești toată ziua în pat.“

Incapabil de a mai face sport pentru mai multă vreme, până când nu mi se vindeca piciorul, am fost iarăși aruncat în gura lupilor și am căzut la toate testele de la școală. Soluția tatălui meu a fost de a mă trimite la o școală unde urma să mă

pregătesc pentru examene, pe coasta ținutului Sussex. Lucrurile nu s-au îmbunătățit, școala era chiar mai rea decât cealaltă, deoarece eram bătut cu o regularitate șocantă. În schimb, premiul de consolare a fost prima mea experiență sexuală. Eram foarte tânăr, într-adevăr, dar în mod evident precoce, deoarece apetisanta fiică de optsprezece ani a directorului m-a luat și m-a atras în patul ei, pentru nebunii nocturne. În acea vreme, lucra cu jumătate de normă ca directoare, într-unul dintre celelalte dormitoare de băieți. Ieșeam pe fereastra camerei mele și mă furișam spre locuința ei, întorcându-mă la răsărit, în patul meu rece și tare. Într-o noapte, în timp ce mă strecuram pe fereastra camerei mele, am fost prins de unul dintre supraveghetori și dus în biroul directorului.

Nu am putut spune decât adevărul. „Tocmai mă întorceam din camera fiicei dumneavoastră, domnule.“

Am fost imediat dat afară și părinții mei au fost chemați să mă ridice. Știam că aveau să fie supărați, am analizat repede situația, am scris un bilet de adio, iar pe plic am scris să nu fie deschis până în ziua următoare. Am dat-o unuia dintre băieți, despre care știam că era mult prea curios ca să nu o deschidă pe loc. Apoi am pornit-o agale, peste terenurile de sport, înspre coastă. Am încetinit și mai mult pasul când am auzit un grup zgomotos de elevi și profesori, apropiindu-se agitați, până când m-au ajuns și m-au târât, credeau ei, înapoi de pe coastă. Expulzarea a fost anulată și când au sosit ai mei, în loc să-mi țină discursul la care mă așteptam, deși eu recunoscusem că nu avusesem de gând să mă sinucid, au fost amândoi foarte înțelegători cu mine. Tatăl meu a spus chiar că fiica directorului era foarte drăguță!

După toate astea, am încercat să mă lupt cu dislexia mea, să mă concentrez și să-mi exersez memoria, lucru ce mi-a folosit foarte mult. De asemenea, cred că dislexia m-a făcut mai

intuitiv, deoarece atunci când mi se arată un proiect, în scris, sunt în stare să extrag cifrele și faptele, în loc să extrapolez și să analizez conceptul ca pe un întreg.

Nu am uitat niciodată lecțiile învățate la acea vârstă fragedă și le transmit întotdeauna mai departe celor care susțin că au probleme cu percepția intuitivă. Le spun să nu se lase trași înapoi de propriile handicapuri, ci să intre în joc cu cărțile pe care le au în mână. Neajunsurile voastre nu sunt probabil niciodată atât de rele pe cât vă închipuiți și întotdeauna există o cale de reușită.

Întotdeauna am fost convins că nimic nu este bătut în cuie; sistemul nu este sfânt. Un exemplu în acest sens este cum am ajuns să locuiesc într-o casă plutitoare, în mijlocul Londrei. Într-o zi, mergeam cu mașina de-a lungul unei străzi noi și m-am trezit deodată în așa numitul Little Venice. Era de parcă aș fi pășit dincolo de o ușă secretă și aș fi ajuns la țară. M-am uitat fermecat la un șir de case-ponton, pictate în culori vesele, cu ghivece cu mușcate așezate pe punte, ancorate în acele ape liniștite și dosnice. Pe mal erau trestii, iar în apă înotau rațe. Duceam lipsa locurilor de la țară, unde crescusem și întotdeauna îmi plăcuse să mă învârt printre bărci, în timpul vacanțelor noastre idilice de la mare. Acolo voiam să locuiesc. M-am dus la consiliul local și am întrebat cum puteam să achiziționez o astfel de locuință. Funcționarii au oftat și au dat din cap. „Of, va trebui să întrebați la Consiliul Apelor, dar este o listă de așteptare lungă. Dacă faceți cerere acum, s-ar putea să primiți una în vreo cinci ani de zile.” Au spus ei cu un aer morocănos.

Nu m-am obosit să fac cerere și m-am întors pe canal, hotărât că trebuia să existe o portiță de scăpare din sistem. Cum mergeam cu mașina de-a lungul străzii, deodată mi-a murit motorul, lucru care se întâmpla adeseori. Stăteam în picioare,

uitându-mă la el, când am auzit că strigă cineva cu accent irlandez. „Aveți nevoie de ajutor?“ Era un bătrânel care fixa un burlan de sobă, pe acoperișul unei case plutitoare.

M-am îndreptat spre el și i-am spus că voiam cu adevărat să locuiesc pe unul dintre acele vase. „Cum aş putea să găesc unul?“, l-am întrebat. Omul a zâmbit și mi-a spus, arătând de-a lungul canalului: „Tocmai am vândut una dintre case unei tinere doamne — are două dormitoare și s-ar putea să fie în căutarea unui chiriaș.“

S-a dovedit că avea dreptate; femeia era într-adevăr în căutare de chiriaș. O chema Mundy, iar pe prietenosul ei câine labrador, Friday. Mundy și cu mine ne-am îndrăgostit unul de altul în următoarele douăzeci de minute, iar gluma mea preferată a rămas că săptămâna mea se derula între Mundy și Friday. Mai târziu, ea și-a găsit pe altcineva, iar eu am cumpărat, în cele din urmă, de la ea, casa plutitoare. Dacă nu aş fi fost inventiv și nu aş fi căutat o altă cale de rezolvare, în loc să accept orbește ce-mi spusese birocrății de la consiliu, nu aş fi găsit niciodată un loc atât de grozav, în care să locuiesc.

Mi-aduc aminte cum, odată, a trebuit să mă răfuiesc cu birocrăția, întruchipată de un vecin șantajist. Era la scurt timp după ce cumpărasem minunatul conac de lângă Oxford, pentru a-l folosi ca studio de înregistrări.

Aveam aprobare să înregistrăm în timpul zilei, dar majoritatea muzicienilor preferau să lucreze noaptea și să doarmă ziua, astfel încât am cerut aprobarea de a înregistra noaptea. Conacul era la mile distanță de alte case, dar am descoperit că un vecin oarecare se plângea că nu putea dormi noaptea, el fiind singura persoană care ne bloca aprobarea. Când am descoperit că obișnuia să vină noaptea în fața casei, să spioneze, am declanșat o stare de război, construind un sistem de alarmă foarte complicat. Unul dintre noi — de regulă eu —

se ascundea în șanț, la capătul aleii, printre urzici și primule, ținând un cablu de sârmă care mergea până în studio, având la capăt agățate niște cutii de conserve. Când individul ăsta intra în raza vizuală, trăgeam de cablu, cutiile de conserve cădeau cu zgomot peste capetele muzicienilor, iar ei dădeau buzna în bucătărie unde se așezau chipurile să bea cafea. Uneori, venea și câte o mașină de poliție și abia dacă aveam timp să declanșăm sistemul de alarmă. După câteva alarme false, poliția a renunțat să mai răspundă telefoanelor vecinului nostru enervant.

Când Paul și Linda McCartney au venit să înregistreze *Band on the Run*, era un iulie fierbinte și Linda obișnuia să deschidă mereu larg ușa studioului pentru a lăsa aerul proaspăt să intre. Cineva se ducea s-o închidă, Linda o deschidea din nou și muzica se revărsa în delicata noapte de vară. Era evident că nu mai puteam s-o ținem tot așa, eu eram la capătul nervilor, când, într-o zi, un cuplu mai în vârstă, a apărut în pragul ușii noastre și au întrebat dacă aveam necazuri cu vecinul nostru. Am recunoscut că aveam și mi-au spus că vecinul nostru dificil le blocase și lor planurile de a-și transforma hambarul într-o locuință. „Vrea să fie mituit. Cineva trebuie să-l oprească“, au spus ei.

A doua zi, am cumpărat un aparat de înregistrat și un microfon, le-am ascuns în cămașă și m-am dus să discut cu omul care ne șicana. Bineînțeles că problema banilor a apărut imediat. Mi-a spus că el cheltuisese o mulțime de bani pe avocați, blocându-ne cererea și a cerut o sumă uriașă. Am înregistrat totul pe bandă, i-am trimis apoi o copie și nu am mai auzit nimic după aceea. Sfatul meu este să nu accepți înfrângerea. Uneori, trebuie să gândești lateral și să fii creativ, ca să poți câștiga.

Un exemplu modest, dar semnificativ, de inventivitate a fost

magazinul nostru de discuri din Liverpool pe care l-am deschis în primăvara lui 1972. Am povestit cum ne-am umplut magazinele cu perne, transformându-le în locuri simpatice de stat, dar uneori erau prea confortabile. Încasările din primele săptămâni, în Liverpool, au fost excelente, dar în curând au început să alunece la vale. M-am dus până acolo să văd ce se întâmpla. Când am intrat, magazinul era plin, luminile difuze și în aer plutea un iz de tămâie.

„The Mods“⁹ erau într-o parte, rockerii în alta, iar hippioții prăbușiți peste tot, peste perne, până înspre casă. Era un fel de club de noapte, unde cei care nu erau membri nu intrau nici până la casă. Am instalat lumini mai puternice, am mutat casa mai aproape de ușă și am pus pe cineva la ușă care, timp de o lună, anunța politicos oamenii că acolo nu era un club de noapte. Încasările și-au revenit și magazinul a devenit profitabil.

Am învățat din această poveste că trebuie să verificăm personal orice anomalie ivită. Odată identificată problema, putem distruge defecțiunea din fașă și rezolva problema, dacă o privim dintr-o perspectivă laterală.

După câțiva ani de conducere a lui *Virgin Music* și după demararea lui *Virgin Atlantic*, nu mai eram un începător în zona competiției sănătoase. Este o diferență mare între competiția sănătoasă și trucurile murdare. Când am deschis linia aeriană, întreținerea tehnică era făcută de British Caledonian. Când British Airways (BA) au preluat British Caledonian, au promis Departamentului de Transport al Autorității Aviatice Civile că vor onora toate contractele existente de întreținere tehnică. Dar era evident că intenționau să abordeze această problemă într-un mod mai mult decât neprietenos. Mai întâi, inginerii BA au făcut niște greșeli evidente când nu au depistat un pilon avariat care făcea

legătura între motor și aripă. Inspecția a scos acest lucru la iveală și s-a comandat un pilon nou, dar între timp ne pierduserăm locul de staționare în hangar. Apoi, când a apărut pilonul, în mod incredibil, longeroanele au fost montate cu susul în jos. Una peste alta, întârzierea ne-a costat 16 zile, pe timpul celui mai aglomerat sezon de zbor.

Când l-am sunat pe directorul executiv de la BA să mă plâng și să-i spun: „Asistența voastră a fost atât de proastă, încât ar fi putut produce o prăbușire a avionului“, răspunsul lui spontan a fost: „Acesta este unul dintre pericolele afacerilor din aviație. Dacă ați fi rămas la muzica pop, nu ați fi avut astfel de probleme.“

Mai mult decât atât, tarifele medii pe care le plăteam pentru asistența tehnică au crescut de la 16 și la 61 de lire sterline pe oră. Firește că arăta mai mult ca o greșeală de dactilografieră și așa am și crezut la început — dar era adevărat. Și atât de evident, încât am explodat. BA fiind singura companie cu hangare suficient de mari pentru a putea face inspecția tehnică unui 747, a crezut că ne are la mână. Am ales, în schimb, să ducem avioanele noastre până în Irlanda, să fie controlate de Aer Lingus, deși era scump și foarte incomod. Încă o dată, învățasem să nu cedez presiunilor sau să mă las înșelat de aparențe, ci să găsesc o altă soluție.

Ca să spargem monopolul, am primit de la B-Cal patru zboruri de la Tokyo la Gatwick, dar ca să le facem rentabile trebuia să zburăm zilnic de pe Heathrow. Guvernul japonez a creat încă două frecvențe — patru intervale — către Tokyo, iar noi le-am cerut. BA au susținut că ei aveau dreptul asupra lor; noi însă le-am câștigat. Lordul King de la BA s-a înfuriat și a declarat că, după alocarea acestor intervale, BA va pierde 250 de milioane de lire sterline pe an. „Asta înseamnă 250 de milioane pierdute de acționarii noștri publici, care intră direct

în buzunarul lui Richard Branson“, a spumegat el, ceea ce nu era corect și nici adevărat.

Am fost foarte fericiți de această victorie și i-am chemat pe toți cei din echipă să deschidem niște sticle de șampanie. Am sărbătorit însă prematur — BA deținea toate ghișeele de check-in disponibile de pe Heathrow, precum și sistemele de recuperare a bagajelor și refuzau să ne lase să le folosim, pe motiv că toate erau ocupate la maximum. Părinții mei întotdeauna mi-au repetat la nesfârșit: „Nu riști, nu câștigi.“ Astfel că am hotărât că nu voi cădea la pământ și nu voi muri. M-am dus să fac o mică investigație la Terminalul 3, de pe Heathrow. Am văzut un șir întreg de ghișee check-in goale și am întrebat: „Cu astea ce e? Ale cui sunt?“

„Ale lui British Airways“, mi s-a spus. Mi-am notat și am trecut la treabă.

Când am cerut mai multe intervale de zbor pentru a zbura la New York, ni s-au oferit niște ore de zbor ridicole sau unele care erau numai de dus, nu și de întors. În cele din urmă, doar amenințarea cu Curtea Europeană a funcționat și am obținut facilitățile și intervalele pe care le solicitasem pentru Heathrow. Asta nu însemna că furasem toate aceste facilități. Era absolut legal din punct de vedere al legilor competiției. Dar am reușit numai cu perseverență și spirit inovativ.

Ne-am răzbunat pe BA, folosindu-le propria promovare împotriva lor. Pentru data de 10 iunie, 1986, BA anunțase o promoție de 5 200 de locuri pe distanța New York–Londra. Imediat după, am lansat și noi o reclamă în care spuneam: „Întotdeauna *Virgin* v-a încurajat să zburați la Londra, la un preț cât mai mic posibil. Așadar, pe 10 iunie, vă încurajăm să zburați cu British Airways.“ Promoția celor de la BA a stârnit un interes foarte mare, dar majoritatea știrilor menționau și reclama noastră obraznică. British Airways a plătit foarte mult

pentru promoția lor — dar noi am ciupit o porție bună de publicitate la un preț foarte mic.

Câțiva ani mai târziu, London Eye — o construcție sponsorizată de BA, cu ocazia sărbătorilor în cinstea noului mileniu — se înălța cu greu, pe malul de sud al Tamisei, vizavi de clădirea Parlamentului, deoarece inginerii rataseră prima încercare. Din întâmplare, sunt proprietarul unei companii de zbor. Nu vreau să susțin nimic, doar că la scurt timp după aceea, un dirijabil, pictat în roșu, în culorile lui *Virgin*, a fost văzut plutind deasupra lui London Eye, purtând o inscripție: „BA nu poate s-o ridice.“ Lucruri de genul acesta fac toată distracția într-o afacere.

Ne mergea bine, deoarece nu am încetat niciodată să punem clienții noștri pe primul loc, încercând să le oferim ce își doresc, indiferent de costuri. Mulți directori fac mereu ce este mai ușor sau mai ieftin pentru afacere decât pentru oamenii care plătesc transportul. Mereu le spun celor din jur: „Uită-te la afacerea ta și întreabă-te: Așa aș vrea să fiu tratat dacă aș fi client?“ Nu încetez să caut noi soluții la această problemă. Odată, în vreme ce zburam peste Atlantic, am vrut să vorbesc cu fata drăguță de pe coridorul celălalt, dar a trebuit să rămân ținut în scaunul meu, pe tot parcursul drumului, ceea ce era foarte plicticos. Așa mi-a venit ideea să instalez tejghele de bar în avioanele *Virgin* și reacțiile clienților ne spun că astăzi acesta a devenit unul dintre atuurile noastre. Când manichiurista soției mele mi-a spus că ar oferi servicii de manichiură și masaj pe zborurile *Virgin*, nici măcar nu m-am obosit să mai fac cercetare de piață. Mi s-a părut din primul moment o idee grozavă și le-am zis echipajelor: „Hai s-o facem“. Astăzi avem angajate 700 de specialiste în manichiură și masaj.

Liniile aeriene din Singapore au devenit partenerii lui *Virgin Atlantic*, plătind suma record de 600 de milioane de lire

sterline pentru 49% din acțiunile companiei. În anul 2000, am lansat o nouă linie de zbor, în Australia, intitulată *Virgin Blue*. A mers foarte bine, dublând numărul de pasageri și scăzând prețurile. Succesul nostru a culminat cu oferta de cumpărare venită din partea lui Air New Zealand, care era compania-mamă a lui Ansett, principalul rival australian al lui *Virgin Blue*. Oferta era de 250 de milioane de dolari. Era însă o mică problemă, deoarece Singapore Airlines, partenerii lui *Virgin Atlantic*, aveau 20% din acțiunile lui ANZ. Directorul executiv de la Singapore Airlines m-a sunat să mă încurajeze: „Richard, cred sincer că ar trebui să accepți oferta asta. E foarte generoasă și dacă n-o accepți, vom băga bani și mai mulți în Ansett și veți fi spulberați în mai puțin de șase luni.“

Oferta nu era rea, deși puțin subevaluată, după părerea mea, dar era ceva în vocea lui, în acea convorbire la distanță, care mă făcea să cred că blufa. Am decis să merg pe mâna mea. Am anunțat o conferință de presă, mai ales ca să demonstrez competitorilor mei cât de tare crede publicul în nevoia de concurență care duce la scăderea prețurilor. Luându-mi o mină sobră, am apărut în fața presei și am anunțat: „Aceasta este o zi tristă, am hotărât să vând. Asta înseamnă că biletele ieftine pentru Australia vor deveni de domeniul trecutului. Personalul nostru va deveni parte din Ansett, se vor face concedieri. Dar oricum, am făcut o afacere bună, m-am întors în Anglia cu un profit de 250 de milioane.“ Și, zicând asta, am fluturat un cec.

S-a lăsat o liniște perplexă. Gurile se căscară de uimire, până când o jurnalistă de la Press Association și-a adunat curajul și a ieșit în goană să trimită vestea. Ar fi trebuit să mai stea pe loc câteva clipe. M-am uitat prin sală și, pentru prima oară, am văzut membri ai personalului *Virgin Blue*, care nu ar fi trebuit să se afle acolo. Aveau lacrimi în ochi. „Am glumit doar“, m-am grăbit eu să adaug, rupând cecul în fața tuturor.

Înscenarea mea era gândită ca un răspuns către ANZ. Cinci zile mai târziu, Ansett s-a prăbușit. Singapore Airlines nu le-au dat niciodată banii respectivi și *Virgin Blue* a devenit al doilea transportator aerian din Australia.

Simțul umorului nu m-a părăsit nici în 2003, când am cerut aprobare să operăm zboruri de la Londra la Sydney pe ruta cunoscută sub numele de „Ruta Cangur“. Când am auzit că Geoff Dixon, de la Qantas, făcuse niște remarci jignitoare la adresa lui *Virgin*, i-am scris o scrisoare deschisă.

Dragă Geoff,

M-am amuzat citind comentariile extrem de critice cu privire la șansele lui *Virgin Atlantic* de a primi aprobarea de zbor spre Australia. Ar fi prudent din partea ta să-ți amintești și de comentariile tale și ale lui James Strong, la fel de critice, referitoare la șansele lui *Virgin Blue* de a intra, acum trei ani, pe piața australiană.

Iată ideea spuselor tale de atunci:

„*Virgin Blue* este o exagerare a mass-media.“

„Piața asta nu este destul de mare pentru a putea susține pe *Virgin Blue*.“

„*Virgin Blue* nu are buzunarele suficient de adânci.“

„Qantas va lua orice măsuri să-l vadă plecat pe acest interlop.“

„Probabil nu vor rezista niciun an.“

„Afirmațiile lui Richard Branson că taxele sunt mari sunt un nonsens!“
(Semnul exclamării îmi aparține.)

Iată ce a spus James Strong, fostul vostru director, cu privire la *Virgin Blue* și la propria mea persoană:

„Când te uiți la pretențiile lor, este mai mult decât clar că le inventează pe parcurs. Vorbind de planuri fezabile și intenții adevărate, ai putea să tragi un glonț în plină stradă și tot n-ai reuși să nimerești pe cineva.“

Cu toate acestea, trei ani mai târziu, le spuneai celor din echipa ta că aceeași linie aeriană, care „inventa pe parcurs“ și care acum avea 30% din piață, „putea să elimine Qantas din afacere“. De asemenea, ni se pare măgulitor, deși puțin prostesc, că acum aveți spioni care se ascund după ghivecele cu plante din terminalul *Virgin*, încercând să descopere motivul succesului nostru.

Chiar dacă declarațiile tale nu arată așa ceva, acțiunile tale dovedesc că ne luați în serios. Hai să nu ne luăm atât de tare în serios! Aș dori să propun o întrecere prietenească!

Dacă *Virgin Atlantic* nu reușește să zboare spre Australia (să zicem într-un interval de 18 luni), sunt gata să îmbrac unul dintre costumele ultimul răcnet ale stewardeselor tale și să servesc clienții pe tot parcursul rutei Londra–

Australia.

Dacă *Virgin Atlantic* va zbura totuși spre Australia, va trebui să faci tu însuși acest lucru. Cu ocazia zborului inaugural, de la Londra la Australia, va trebui să porți frumoasa uniformă roșie a companiei Virgin și să servești clienții pe tot parcursul drumului. În caz că te întrebai, să știi că nu zburăm prin Hong Kong. Traseul va fi prin Singapore, Thailanda sau Malaysia.

Aceasta este provocarea. Dacă ești de acord cu ceea ce Qantas a declarat în presă, înseamnă că nu există niciun risc pentru tine. Așteptăm răspunsul tău, timp de o săptămână. Zborurile noastre inaugurale sunt foarte distractive și abia aștept să te întâmpin, personal, la bord. Ah, apropo, băutura mea preferată este... !

Cu calde salutări,

Richard.

P.S. Alăturez o poză ca să-ți faci o idee de cum ai putea arăta.

Fotografia arăta capul lui Geoff Dixon pus deasupra unui corp atrăgător de stewardesă, îmbrăcată în eleganta uniformă roșie de la *Virgin*. Nu mai e nevoie să spun că răspunsul lui Dixon nu a fost politicos. Nu știu nici care au fost comentariile sale personale, când, douăsprezece luni mai târziu, am reușit să deschidem linia aeriană.

Evident că nu toți cei care citesc aceste rânduri vor fi nevoiți să se confrunte cu asemenea riscuri financiare uriașe sau mașinații legate de lansarea unei linii aeriene; principiile sunt însă aceleași, indiferent de provocarea cu care aveți de a face: nu vă dați bătăuți, rămâneți pe poziție și găsiți o altă soluție.

E bine să fii eficient, dar lucrurile se mișcă atât de repede, în lumea modernă, încât e mai bine să fii inovator, proaspăt și original, decât să-ți pierzi scânteia din cauza rutinei sau a amănuntelor inutile. Lumea se schimbă. Ideile și oportunitățile se ivesc peste tot. Uneori ideile tale nu-și iau zborul. Chiar și după cercetări amănunțite, nu toate ideile sunt bune; uneori competitorii tăi au idei mai bune sau sunt mai rapizi decât tine. Întreprinzătorul modern trece peste greșeli și merge mai

departe. Poți învăța din idei care au eșuat și să știi când să-ți joci cartea și când nu. De exemplu, odată, în 1988, de Ziua Îndrăgostiților, echipa noastră de la vânzările cu amănuntul s-a hotărât să vândă orhidee în loc de trandafiri roșii. Fie că nu s-a făcut destulă promovare, fie clienții, pur și simplu, nu au vrut să cumpere — am vândut doar 50 din 50 000 și am rămas cu grămezi de flori veștede. Urăsc risipa și pentru mine acest lucru a fost semnul unei probleme mai adânci, la departamentul de vânzări cu amănuntul. Ne-am reorganizat și nu a mai trebuit niciodată să aruncăm tone de marfă.

Dacă lansarea unei linii aeriene, fără a avea nicio experiență în domeniu, a fost cel mai inovativ lucru pe care l-am făcut, trecerea la transportul feroviar a fost cel de-al doilea lucru. Și el a luat multă lume prin surprindere. Nu am fost niciodată un adept al trenurilor și nici nu am avut un tren de jucărie. În familia noastră, activitățile erau pe primul loc. Aveam norocul să locuim la țară și ne organizam singuri distracțiile. Sunt unul dintre puținii care a intrat în afaceri cu trenuri, fără a fi un fanatic în materie. Când a auzit, lumea a declarat că într-adevăr ne mișcăm repede. Decizia a fost una rapidă, dar aranjarea lucrurilor ne-a luat mult timp, „repede” fiind o noțiune relativă. Când schimbi infrastructura, atunci schimbarea poate să dureze câțiva ani. Ca să faci o omletă, trebuie să spargi ouăle. Crearea West Coast Mainline și povestea privatizării căilor ferate a fost un fel de preparare a omletei.

Căile ferate din Marea Britanie au fost naționalizate în 1947 de către guvernul laburist Attlee, și de atunci s-au aflat într-un declin continuu. În Marea Britanie, Căile ferate britanice erau o industrie naționalizată, măcinată de probleme sindicale, cu o lipsă masivă de investiții în infrastructură și stocuri rulante; drept urmare, conservatorii conduși de Thatcher, apoi de Major, au reprivatizat sectorul, în 1996, și au adus bani și

energie proaspete. Privatizarea a fost foarte încâlcită. Acum funcționează după așteptări, ținând cont de faptul că a reînceput să funcționeze după ani de zile de criză. Astăzi, avem cel puțin trenuri moderne, linii, infrastructură și servicii care au revenit la normal, iar procesul de extindere, neglijat timp de patruzeci de ani, s-a reluat. Afacerea cu căile ferate mergea prost deoarece statul nu investise. Privatizarea a adus după sine un val de investiții — din păcate foarte prost făcute.

Privind în urmă, cred că partidul conservator nu ar fi trebuit să separe liniile ferate de trenuri. *Virgin* a fost consultată și sfatul nostru a fost: „Păstrați compania unitară. Aceiași oameni care operează pe liniile ferate ar trebui să opereze și pe trenuri.“ Așa a fost gândită compania încă de la înființare, în perioada victoriană. Separarea din 1992 a fost un dezastru, deoarece nu a mai existat nicio coordonare sau comunicare între cele două sectoare — stocuri și infrastructură. Acestea sunt inseparabile, de exemplu, liniile intră în reparații, producătorii de trenuri trebuie anunțați, pentru a ști care sunt etapele în timp. În cele mai multe cazuri, acest lucru nu a fost făcut, iar publicul a fost nemulțumit și, mai mult decât atât, lucrările neterminate și managementul prost au dus adeseori la accidente majore.

Industria aviatică britanică a fost și ea divizată și au apărut și aici probleme. Nu au fost atât de evidente ca acelea din transportul feroviar, dar totuși există rețineri cu privire la eficiența acestor divizări. De exemplu, în domeniul reducerilor emisiilor de carbon, industria aviatică nu poate lucra ca un întreg. Încălzirea globală este o problemă reală și depinde numai de noi să stabilim conexiunile care permit autorității aeroportuare să lucreze în tandem cu liniile aeriene și cu autoritatea traficului aerian în vederea reducerii combustibilului și a emisiilor. Una dintre soluțiile de reducere

pe care le-am sugerat a fost ca avioanele să fie remorcate până la locul de decolare, ca să nu mai fie nevoite să stea pe loc, cu motoarele pornite, uneori intervale destul de lungi de timp, până la decolare. Cred că această măsură simplă ar reduce emisiile pe Heathrow cu peste 50%, iar pe JFK, cu aproape 90%. Asta ar însemna totodată că avioanele care traversează Atlanticul ar transporta mai puțin cu două tone de combustibil, ceea ce ar reduce și mai mult bioxidul de carbon. Un alt pas ar fi noile avioane cu consum eficient. Numai aceste eforturi ar reduce emisiile din aviația internațională cu până la 25%.

În ceea ce privește industria căilor ferate, operatorii de trenuri au reușit, în cele mai multe cazuri, să îmbunătățească serviciile, în comparație cu perioadele anterioare — și uneori într-un mod chiar spectaculos. Creșterea numărului de pasageri pe calea ferată este, în Marea Britanie, cea mai mare din întreaga lume. Numărul de pasageri care călătoresc cu *Virgin West Coast* a crescut de la 13,6 milioane, în 1997/8, la 18,7 milioane, în 2005/6; în vreme ce numărul de pasageri de pe *Virgin Cross Country* s-a dublat aproape, în aceeași perioadă, de la 12,6 milioane la 20,4 milioane. Timpul de călătorie s-a redus și el. Toate acestea s-au realizat cu o infrastructură redusă la jumătate, față de cea din 1946.

Dar cea mai mare inovație este noua și radicala abordare a lui *Virgin Trains*, în privința mediului înconjurător, abordare care ne preocupă în cel mai înalt grad. Intenția este de a atrage tot mai mulți oameni către transportul feroviar, îndepărtându-i astfel de șosele. Au fost tot felul de sugestii în acest sens, inclusiv cea a restaurării liniilor cu traverse de lemn, lărgirea lor sau construirea vagoanelor cu două niveluri. În ceea ce privește acestea din urmă, trebuie să ne gândim și la costuri, dat fiind că mii de tuneluri ar trebui înălțate, și la timpul de care ar fi nevoie. În loc să lărgim șinele, am putea mai bine să

lungim peroanele și trenurile. Eu, unul, aş investi în repararea liniilor și în îmbunătățirea infrastructurii mai degrabă, decât în construcția de linii complet noi — cu excepția celor de tipul Eurostar, care se construiesc în acest moment în Londra. O investiție mult mai bună a fost cea pentru *West Coast Mainline*. Aceste linii electrice trebuie să intre în concurență cu liniile aeriene sau cu mașinile de pe șosele, pentru a aduce oamenii înapoi la trenuri. O linie ferată dublă este echivalentul unui sens giratoriu de pe șosea.

Trenurile Maglev, de mare viteză, au fost sugerate ca o soluție ecologică, dar adevărul este că Anglia este o insulă mică, cu o mulțime de orașe mari și mici, legate prin linii de tren, pe distanțe scurte. Noi nu avem distanțele uriașe din țări precum Franța, Rusia, SUA, Canada și Australia; în vreme ce Japonia, deși este o insula la fel ca și Anglia, este un teritoriu foarte lung. Ideea de a reconstrui liniile britanice pentru trenurile Maglev cu viteză de 300 de mile pe oră este o fantezie. Pur și simplu, nu vor fi în stare să se oprească și să pornească, pe distanțele scurte dintre stații. Investiția și energia impuse nu au niciun rost. Trenurile însele sunt incredibil de grele, în termeni de consum electric. Investiția pentru construirea unei noi infrastructuri nu va fi recuperată nici într-o sută de ani, timp în care, în atmosferă, se va fi pompat o cantitate de CO2 de două ori mai scumpă.

În afacerile din transport, cel mai important lucru este să ai grijă de infrastructura existentă. De ce trebuie să o înlocuim? Care este costul emisiilor. Când am construit trenurile Pendolino¹⁰ pentru *West Coast Mainline*, am avut în vedere trei lucruri. Greutatea: le-am construit foarte ușoare, din aluminiu, și nu din oțel. Am fost primii în Anglia care am construit trenuri din aluminiu. Am introdus sistemul regenerativ de frânare, la fel ca la automobilele Toyota Prius. Combustibil: am construit

un sistem electromagnetic (opus celui hidraulic) care este foarte simplu și ușor și are nevoie de mult mai puțin echipament. Ne dorim un sistem care să consume puțină energie și să funcționeze pe o perioadă lungă de timp. Aceste elemente sunt mult mai importante pentru noi decât „costurile“, în termeni economici, astfel încât trenurile construite de noi pentru *West Coast Line* au fost destul de scumpe, dar, în schimb, au devenit cele mai eficiente trenuri electrice pe distanțe lungi din vestul Europei. Au intrat în funcțiune în 2003–2004 și, dacă le compari cu trenurile vechi, de exemplu cele de pe *East Coast Mainline*, sau cele mari, Diesel, care mai merg încă pe *Great Western Line*, impactul de bioxid de carbon este redus cu mai mult de jumătate. Este de nouă ori mai eficient să călătorești de la Londra la Glasgow, cu un Pendolino, decât să zbori cu un avion 737, presupunând că ambele sunt cu toate locurile ocupate, ceea ce ar fi o comparație corectă.

Această abordare de tip Capitalism Gaia va fi strategia companiei noastre pentru secolul XXI și mai departe. Sunt convins că aceasta e soluția viitorului, vitală pentru sănătatea planetei noastre, chiar dacă este mai costisitoare, în termenii profitului economic. Vom profita, dar într-un mod complet diferit și la un nivel mult mai important. Trebuie să ne facem însă treaba cum trebuie, deoarece nu are niciun sens să funcționăm în pierdere și să ne facem praf, în timp ce altcineva, cu o strategie mai puțin ecologistă, ar putea să apară și să ne ia locul. (Am vorbit în Capitolul 9 despre capitalismul de tip Gaia și mediul înconjurător.)

Cred cu tărie că, pentru a salva omenirea de la cel mai mare dezastru, va trebui să mergem pe opțiunea inovației. Asta nu înseamnă că nu mai trebuie să trăim normal. Nu e nevoie să ne întoarcem la mersul pe jos, călare pe măgar sau cămilă sau să ne cumpărăm mâncarea și îmbrăcămintea de la vânzătorii din

piață (deși nu e nimic rău în asta); dar va trebui să muncim din greu pentru a găsi o cale de reducere a emisiilor de bioxid de carbon, până la un nivel de siguranță. Ne stă în putere să găsim soluții pentru a trăi o viață fericită și împlinită, fără a face vreun rău lumii din jur.

Lecția pe care am învățat-o este aceea că abordarea inovativă poate deschide oportunități fascinante. Ar putea duce la o renaștere în domeniul invențiilor și al științei.

⁹ *The Mods*: tinerii britanici din anii 1960 care adoptau o ținută și un stil de viață complet opus de cel al rockerilor. Muzica lor preferată era rhythm and blues.

¹⁰ *Pendoline trains* sau *Turbo* (SUA, Canada) sau *Talgo* (Spania) sunt construite astfel încât, într-o curbă spre stânga, partea superioară, unde sunt așezați pasagerii, să se poată înclina înspre stânga, pentru a contrabalansa forța centrifugă care împinge spre dreapta, și viceversa.

12

Fă o faptă bună

*Schimbă lumea, chiar dacă într-o măsură mică
Fă ceva deosebit și ajută-i pe alții
Nu face rău nimănui
Gândește-te mereu cum poți ajuta pe cineva*

Am fost crescut cu credința că putem schimba lumea. Am crezut întotdeauna că este de datoria noastră să-i ajutăm pe alții și să facem bine atunci când putem; dar asta nu a fost niciodată o corvoadă. A fost mai mult dorința de a fi de ajutor familiei, prietenilor și vecinilor. De a avea satisfacția lucrului bine făcut. Când m-am dus la internat, am reușit totuși să contribui cu niște idei creative și folositoare — cel puțin așa credeam. Sunt sigur că directorul școlii a rămas uluit când am scris un raport lung despre cum ar putea el conduce mai bine școala. Am terminat, măreț, cu cuvintele: „Aș fi foarte interesat să știu care sunt părerile dumneavoastră în această privință, iar banii economisiți vor putea fi direcționați spre planul meu următor...”

Nu a râs, nici măcar nu mi-a bătut obrazul. Mi-a dat înapoi raportul și mi-a spus sec: „Foarte bine, Branson. Bagă-l în revista școlii.”

Eu, în schimb, am părăsit școala și mi-am făcut propria revistă, pe care o consideram o platformă de la care puteam schimba lucrurile.

Când sora mea, Lindi, și cu mine încercam să vindem pe stradă revista *Student*, un vagabond mi-a cerut bani. Nu aveam un ban, dar eram atât de înnebunit să fac un bine, încât mi-am smuls hainele și i le-am dat. A trebuit să împrumut o pătură, înainte de a fi arestat. O fi străbătut Gandhi toată India, înfășurat într-un cearceaf, ca să-și spună crezul dar, să mă târâi prin Londra, învelit într-o pătură veche, nu prea aș fi avut aceeași distincție.

Unul dintre modurile prin care am încercat să-i ajutăm pe cei de vârsta noastră a fost înființarea Centrului de consiliere pentru studenți, unde, anonimi și prietenoși, studenții voluntari reușeau să fie pe aceeași lungime de undă și să înțeleagă problemele celorlalți. Lumea putea întreba despre absolut orice, de la locuințe, la burse, dar majoritatea cereau sfaturi în materie de sex. În mod ciudat, aveam o prietenie vagă de familie cu Marie Stopes, decana în materie de sănătate și educație sexuală, de pe vremea când mama mea apăruse, la doisprezece ani, într-un spectacol de revistă, scris de doamna Stopes. În orice caz, inspirația mi-a venit la nevoie, când una dintre prietenele mele a trebuit să facă un avort. La acea vreme, nu aveai unde să primești genul de sfaturi pe care le ofeream noi, gratis, la orice oră din zi și din noapte. Treptat, Centrul mi-a ocupat tot mai mult timp. La ora trei noaptea convingeam pe cineva să nu se sinucidă, sfătuiam fetele însărcinate la ce doctor simpatic să se ducă sau îi spuneam altuia care era orarul clinicii de boli venerice de la Charing Cross Hospital. În puținul timp care îmi rămânea, încercam să conduc revista. Când am înființat Centrul, într-una dintre criptele unei biserici vechi din centrul Londrei, acesta era ținut de voluntari care dădeau numere de telefon, contacte care puteau oferi oamenilor soluții pentru rezolvarea multor probleme urgente. A mers atât de bine, încât, după 35 de ani,

mai funcționează încă, însă sub un alt nume.

Revista a dispărut, în cele din urmă, fiind înlocuită de compania de discuri, apoi am înființat linia aeriană, după care au urmat toate celelalte companii. Următorii ani mi i-am petrecut construind concernul *Virgin*. Trebuia să fac bani ca să supraviețuiesc și să plătesc facturile, dar scopul meu era să fiu creativ și să mă distrez. Creativitatea mea a fost canalizată înspre afaceri — de exemplu, la început, când eu voiam doar să scriu și să editez o revistă, a trebuit să învăț repede cum trebuie să faci, ca editor, publicația rentabilă. Munca mi s-a părut ceva incitant. Cel care a inventat IKEA își împarte ziua în secțiuni a câte zece minute fiecare. El zice: „Zece minute odată pierdute, sunt pierdute definitiv. Împărțiți-vă viața în unități de câte zece minute și nu pierdeți nici măcar unul.“

Totuși nu cred că trebuie să-ți umpli timpul, alergând în toate părțile, în ideea să-l folosești cum trebuie. Bill Gates — autorul celor mai mari acte de caritate din lume — spunea că echipa sa de la Microsoft putea să se uite la stele și două ore, atâta vreme cât le mergea mintea, iar Albert Einstein a dezvoltat teoria relativității în cap, fără creion și hârtie. De scris, a scris-o ulterior. Ca să fiu sincer, cele mai bune idei le construiesc în cap și apoi le pun pe hârtie! Poate fiindcă nu îmi folosesc mâinile la muncă, de aceea îmi place să-mi iau timp liber și să fac niște munci fizice grele, cum ar fi traversarea Atlanticului într-o barcă, să campezi împreună cu tatăl meu în pustietate, să zbor cu balonul sau să ajut la ridicarea unor întreprinderi pe care le-am înființat, pentru tineri, în Africa.

Se spune că banul e ochiul dracului. Nu trebuie să fie. Bani pot fi folosiți să faci bine. Cele mai mari acte de caritate au fost făcute de oameni bogați, dar altele au fost începute cu mai nimic. Harvard, cel mai bogat colegiu din America, este un fond de caritate. A început cu câteva cărți și cu doar 350 de dolari.

IKEA a început într-un șopron din grădină. Compania fondatoare era un trust de caritate. Omul care a inventat Big Mac a început prin a vinde cești de hârtie. Nici el nu credea în pierderea timpului. „Dacă ai timp să stai jos, ai timp să speli pe jos“, obișnuia el să spună angajaților săi. Probabil că nu se grăbea de felul său, deoarece ideea de McDonald's i-a venit abia pe la 52 de ani. Compania sa face astăzi acte de caritate în valoare de 50 de milioane de dolari.

Banii pot fi așadar o forță a binelui. Nu trebuie însă să fii bogat ca să faci o faptă bună. Copiii obișnuiau să adune hârtie de staniol și cutii goale de cola ca să strângă bani pentru acte de caritate. Astăzi, participă la maratonuri în scopuri caritabile sau donează pentru Live Aid. Fiul meu, Sam, și cu mine vom face o expediție la Polul Arctic cu scopul de a trezi atenția asupra încălzirii globale. Sunt multe feluri de a-i ajuta pe alții. Unul dintre cele mai simple este de a nu face rău nimănui, și asta nu costă nimic.

Când am împlinit 40 de ani, treceam printr-o perioadă foarte proastă. Ne luptam cu British Airways pentru spațiu aerian. Fuseserăm declarați cea mai bună linie aeriană, la Business Class, a anului, dar trebuia să luptăm permanent pentru a găsi destui bani să mergem mai departe. Doar *Virgin Music* ne ținea pe linia de plutire. Simon, care conducea *Virgin Music*, părea că își cam pierduse entuziasmul, mai ales fiindcă era de părere că linia aeriană avea să ne ducă în faliment. Am stat și m-am uitat înapoi, la viața mea. M-am întrebat dacă nu era cazul să fac ceva nou, dacă nu trebuia să schimb totul. Nu fusesem niciodată un mare cititor, dar începusem să citesc niște biografii solide și, spre surprinderea mea, le găseam foarte captivante. Viața mea era atât de agitată, ideea de a avea mai mult timp la dispoziție pentru citit mi se părea foarte atrăgătoare.

Într-o zi, i-am spus lui Joan: „Cred că aş putea să mă înscriu la colegiu, să-mi iau o diplomă în istorie.“

„Vrei doar să alergi după fete drăguțe“, a venit răspunsul ei sec.

Avea oare dreptate? Ajunsesem la vârsta critică? Probabil. Şi atunci, în loc să mă gândesc ce aş fi putut face pentru mine, am început să mă gândesc ce puteam face pentru alţii. M-am gândit să intru în politică. Aş fi putut să-mi folosesc abilităţile de afacerist pentru realizarea unor proiecte importante, cum ar fi lupta împotriva fabricilor de ţigări. Erau multe lucruri. Aş fi putut găsi un leac împotriva cancerului, să mă preocup de sănătate sau să-i ajut pe cei fără adăpost. Erau multe lucruri pe care aş fi putut să le fac şi să-mi dea sentimentul că sunt folositor. M-am hotărât să merg pe această cale pentru tot restul vieţii mele.

Cred că, din când în când, ar trebui cu toţii să ne evaluăm viaţa. Ne-am atins scopurile? Există lucruri pe care am putea să le eliminăm, de care nu avem nevoie? Nu vorbesc despre aruncarea pantofilor vechi sau a scaunelor rupte. Vreau să spun că ar trebui să ne lepădăm de obiceiuri rele sau leneşe, care ne țin pe loc şi ne astupă minţile.

Vărul meu, Sir Peter Scott, administra o cunoscută rezervaţie de păsări, într-o zonă mlăştinoasă, la Slimbridge, Gloucestershire. Când i-am spus că îmi doream un lac, la reşedinţa mea din Oxford, pentru a atrage păsări sălbatice, a venit şi m-a sfătuit. Am săpat lacul şi am construit câteva insule, unde păsările îşi puteau instala cuiburile. Lebede, gâşte, raţe şi bătlani au apărut din tot felul de părţi. Este un loc foarte liniştit, unde pot să stau şi să mă gândesc la tot felul de lucruri. De obicei, îmi place să fiu înconjurat de oameni, de familia mea, dar uneori ai nevoie de spaţiu. Îmi place să merg în jurul lacului, singur, cu gândurile mele.

Cred că avem cu toții nevoie de un fel de refugiu sau de un loc al nostru. În plan literar, Virginia Woolf, l-a definit ca pe „o cameră numai a ta“, dar nu trebuie să fie neapărat o cameră adevărată. Trebuie să fie un spațiu unde te poți gândi nestânjenit, care poate fi chiar în propriul cap.

Când mă luptam pentru supraviețuirea liniei aeriene, a existat un moment în care m-am simțit complet pierdut. Plimbându-mă în jurul lacului, am luat niste hotărâri importante. Când spuseseam băncii că *Virgin Music* valora cel puțin un miliard de dolari, au vrut să-mi propună să vând compania ca să acopăr împrumuturile făcute pentru linia aeriană. Nu aveam de ales: să închid linia aeriană sau să vând compania de discuri. Problema era că eu credeam că puteam să le țin pe amândouă. Nu voiam decât ca banca să-și păstreze cumpătul. Mi se părea că, atâta vreme cât ei știau cât de valoroasă era compania de discuri, debitul era acoperit. Băncilor însă nu le place să riște și mi-au spus că, dacă nu vindeam, ei aveau să anuleze împrumutul. Nu știam ce să fac. Iubeam *Virgin Music* și știam că era o companie care urma să se dezvolte în continuare. Semnasem tocmai cu Rolling Stones și Janet Jackson și simțeam că îi trădam pe ei și pe toți ceilalți muzicieni. Nu știam ce să fac, în acea zi ploioasă, în vreme ce mă plimbam în jurul lacului, cântărind alternativele.

În această perioadă plină de griji, în august 1990, Irakul a invadat Kuweitul. Am auzit la știri că 150 000 de refugiați trecuseră granița în Iordania. Eram prieten cu Regele Hussein și Regina Noor ai Iordaniei. Regina era o femeie frumoasă, de origine arabo-americană, cu studii de arhitectură, și care își cunoscuse soțul pe când lucra pentru Royal Jordanian Airlines. Aveam multe lucruri în comun. Prietenia noastră începuse cu doi ani înainte, când ea mă văzuse la televizor, în timpul zborului meu cu balonul și m-a sunat să mă întrebe dacă aș fi

putut să învăț familia regală să zboare cu balonul.

M-am dus cu balonul în Iordania și am întâlnit familia regală. Erau toți la fel de simpatici ca ea, iar copiii erau politicoși și prietenoși. M-am simțit extraordinar, zburând peste capitală, peste casele vechi cu acoperișuri roșii. Când, jos, oamenii și-au dat seama că regele și regina zburau deasupra lor, într-un coș de nuiele, au început să alerge și să chiuie de bucurie. Regele avea probleme serioase cu tulburările din Orientul Mijlociu. Fusesse educat în Anglia și era un prieten al țării noastre. Avuseseră loc numeroase atentate la viața lui și era mereu înconjurat de echipe de pază — dar în ziua în care am zburat cu balonul, bodyguarzii nu știau cum să-și apere stăpânul, în vreme ce el zbura, deasupra lor. Pentru Regele Hussein acela a fost un moment bine-venit de libertate deplină.

Când Saddam Hussein a invadat Kuweitul, în 1990, am urmărit miile de refugiați care se scurgeau dincolo de graniță. Am luat telefonul și i-am sunat pe Regele Hussein și pe Regina Noor să-i întreb dacă puteam să-i ajut. Voiam să fac ceva deosebit, care să poată veni în sprijinul acelor refugiați. Regina mi-a spus că se va interesa ce se putea face și mă va suna înapoi. Mai târziu, în aceeași zi, m-a sunat și m-a întrebat dacă puteam face rost de păaturi. Mi-a spus că deșertul era fierbinte în timpul zilei și foarte rece noaptea, iar păturile puteau fi ziua folosite ca umbrare, iar noaptea ca înveliș.

„Câțiva copii mici au murit deja“, mi-a spus ea.

„De câte păaturi aveți nevoie?“, am întrebat.

Mi-a spus că avea nevoie de 100 000.

„Dar cel mult în două, trei zile, altfel sute de oameni pot muri. E urgent, Richard.“

Virgin Airline s-a pus pe treabă, începând să dea telefoane peste tot. În două zile, unul dintre jumbo jet-urile noastre plecase spre Iordania cu 40 000 de păaturi, tone de orez și

medicamente. Ne-am întors cu cetățeni britanici care se refugiaseră în Iordania. Când m-am întors în Anglia, mi s-a spus că șeful lui British Airways își ieșise din minți de furie. Sustinea că ei ar fi trebuit să fie solicitați primii, dat fiind că erau compania cea mai veche din Anglia. Se pare că, de fapt, el refuzase să lase British Airlines să ajute, în momente de criză internațională, chiar și atunci când fuseseră apălați de Christian Aid. Acum, deodată, făcuse rost de o mulțime de pături pe care le-a trimis de urgență în Iordania. Eram mulțumit că exemplul nostru îl mobilizase, într-o oarecare măsură, și pe el.

Când am auzit că ajutoarele noastre nu ajunseseră la toți refugiații, am zburat din nou în Iordania, unde am fost găzduit de rege și regină, în palatul regal. M-am certat cu un ministru despre care știam că blocase unele lucruri și l-am forțat să trimită ajutoarele în taberele de refugiați. De asemenea, am avut lungi discuții cu Regele Hussein despre Saddam. Regele dorea ca Iordania să rămână neutră în acel conflict, ceea ce, la vremea respectivă, părea destul de posibil. Țara sa era într-o poziție foarte fragilă și el vedea ambele părți ale poveștii. Spera că lucrurile se puteau rezolva prin discuții, dar era îngrijorat că Vestul ar fi putut declanșa războiul, pentru a proteja câmpurile de petrol din Kuweit. Știa că nu prea era timp.

Câteva zile mai târziu, în Londra, l-am văzut pe Saddam la știri. Luase ostatici britanici, pe care îi folosea ca scut uman. M-am gândit cum aș fi putut să ajut. Eram unul dintre puținele persoane din Vest care avea acces direct la Regele Hussein. În schimb, acesta era unul dintre foarte puținii oameni în care Saddam avea încredere. Puteam sări peste toți cei care se dușmăneau și poate puteam face ceva, înainte să se declanșeze războiul. Simțeam că Saddam ar fi dat ostaticii în schimbul unor transporturi de medicamente și s-ar fi putut ca Regele Hussein să-l convingă pe Saddam de soluția asta. Am sunat-o pe

Regina Noor și am întrebat-o dacă mă putea ajuta.

„Vino și stai cu noi, Richard. Poți discuta toate astea personal, cu regele“, mi-a spus ea.

Din nou am petrecut trei zile, discutând cu regele. Era de acord că trebuia făcut ceva foarte repede, înainte ca situația să se înrăutățească. M-am așezat și am scris, foarte atent, o scrisoare adresată personal lui Saddam. L-am întrebat dacă avea să elibereze toți străinii care erau ținuti prizonieri în Irak. Ca să-mi arăt bunele intenții, eram gata să trimit ajutoarele medicale de care avea nevoie Irakul. Am semnat: „Cu respect, al Dvs. Richard Branson.“

După cină, în acea seară, regele mi-a luat scrisoarea și s-a dus la el în birou să o traducă. De asemenea, a scris o scrisoare personală, ca introducere, și le-a trimis apoi, prin curier special, lui Saddam. Nu mai puteam face altceva, așadar, am zburat înapoi spre casă.

A doua noapte, am avut vești de la Regele Hussein. Erau foarte bune. Saddam spusese că avea să elibereze ostaticii bolnavi, femeile și copiii, dar voia ca o persoană importantă să vină, să îl roage acest lucru, la televizor. L-am sunat pe Sir Edward Heath, fostul prim-ministru. Ne înțelegeam bine, datorită interesului comun față de ambarcațiuni. Plin de curaj, a fost de acord să se ducă imediat. Planul era ca Edward Heath să zboare mai întâi spre Iordania și să stea cu familia regală. De acolo, putea să treacă în siguranță spre Irak.

A doua zi, Regele Hussein m-a sunat și, cu obișnuita lui curtoazie, mi-a spus pe un ton liniștit: „Domnule, am vești bune. Puteți să porniți spre Irak. Am cuvântul lui Saddam că veți fi în siguranță.“

Simțeam că trebuia să merg personal, deoarece trimiteam proprii piloți și propriul echipaj, care, de altfel, se oferiseră voluntari. Aveam totuși o îngrijorare majoră. În ciuda

promisiunii Regelui Hussein, mulți se așteptau ca Saddam să ne ia pe mine și pe Edward Heath ostatici și să captureze avionul. Din cauza riscului, nu aveam niciun fel de asigurare. Dacă Saddam captura avionul, ne duceam de râpă. Riscam totul în această aventură — prea mulți oameni depindeau însă de mine. Nu era loc de dat înapoi.

Când am părăsit Irakul, împreună cu ostaticii, echipa și Edward Heath, teferi cu toții, am fost atât de fericiți, încât am petrecut tot drumul de întoarcere. Cineva nu era însă fericit. Șeful de la British Airways a spus: „Cine dracu se crede Richard Branson — parte din afurisitul de Minister de Externe?”

Ulterior, am scris în jurnalul meu: „Care sunt motivele pentru care facem astfel de lucruri? Cu o lună în urmă, eram la pământ. Se părea că nu mai aveam un scop în viață. Îmi dădusem măsura în multe domenii. Tocmai împlineam 40 de ani. Eram în căutarea unei noi provocări.”

Când am recitit ceea ce scrisesem, am înțeles că puteam face o mulțime de fapte bune, de pe poziția de *om de afaceri*. Misiunea de salvare din Irak o dovedise. Ca om de afaceri, am ocazia să întâlnesc oameni incredibili ca Nelson Mandela, lideri mondiali ca premierul rus Vladimir Putin, oameni cu o avere colosală, precum Bill Gates și mai puțin cunoscutul cofondator, Paul Allen. De fapt, oamenii de afaceri și cei foarte bogați se află pe o poziție unică. Ei pot intra în legătură cu oricine aflat fie pe o poziție înaltă, fie pe una de jos, din orice țară, printr-o rețea de intenții bune. Un avantaj al oamenilor de afaceri față de politicieni este stabilitatea. De când am intrat în afaceri, de la vârsta de 15 ani, am văzut mulți și feluriți prim-miniștri. Oamenii de afaceri au o continuitate pe care politicienii nu o au.

Cred că pot folosi această putere, în mod înțelept, pentru binele omenirii, exact cum am spus în primul meu articol din

Student.

Intenționez să evit în continuare căile birocratice, așa cum am făcut în acele zile premergătoare primului război din Golf, când am lăsat totul baltă și am zburat cu ajutoare. De exemplu, în timpul dezatrului produs de tsunami-ul din Sri Lanka, am organizat rapid zboruri de ajutor, în colaborare cu Oxfam. Suntem norocoși că deținem trei linii aeriene care zboară în jurul lumii și avem o mică echipă de oameni care se pot mișca repede, astfel încât, în situații de criză, oriunde în lume, putem reacționa rapid. Am reușit să organizăm primul zbor spre Sri Lanka, după producerea tsunami-ului, la fel și spre Maldive și India. Să trimiți apă pe calea aerului nu este atât de ieftin, dar când ai de a face cu oameni disperați, nu costurile sunt problema. De exemplu, în Sri Lanka, aveau nevoie cu disperare de apă potabilă, astfel că am umplut un Boeing 747 cu apă îmbuteliată și l-am trimis acolo. Oxfam sau alte agenții de întraajutoarare știu că, oricât de mari ar fi pentru noi costurile, avioanele noastre sunt disponibile atunci când este nevoie de ele. Și noi am fost puțin obraznici cu pasagerii de pe această rută. Echipajul i-a rugat să facă donații pentru tsunami și oamenii au fost foarte generoși.

Muzica, prima mea dragoste, este și ea o forță puternică a binelui. Nu trebuie decât să vă uitați la Live Aid¹¹ și Live 8¹² și la incredibila muncă pe care Peter Gabriel, Bono și Bob Geldof au făcut-o, strângând bani pentru combaterea foametei și a altor dezastre din lumea a treia. Prințesa Diana a făcut multe acte de caritate în timpul vieții și m-am bucurat când am putut să o ajut, atât cât am putut. Am fost mândru când am reușit să-l conving pe Elton John să cante „Candle in the Wind“, la înmormântarea ei. Mult mai greu a fost să conving familia regală să-l lase să cante. De asemenea, l-am convins pe autorul textului, Bernie Taupin, să rescrie versurile la „Candle in the

Wind“. Cele originale, scrise în amintirea lui Marilyn Monroe, conțineau versuri de genul „presa te mai hăituiește încă“, care, în mod evident, nu-și aveau locul.

În 2004, m-am apropiat și mai mult de viziunea mea de a ajuta oamenii din jur, prin înființarea lui *Virgin Unite*. Conceptul care stă la bază este de a aduna laolaltă toate echipele *Virgin*, din întreaga lume, pentru a se dedica problemelor sociale și am angajat-o pe minunata Jean Oelwang să o conducă. O parte importantă din timpul meu mi-o dedic mediului înconjurător și schimbărilor care apar și, când timpul îmi permite, cu activitățile de caritate, în sprijinul celor dezavantajați. Este evident că multe părți din lume sunt mai dezavantajate decât altele și, deși avem unele proiecte în Anglia și în alte zone, cea mai mare parte a muncii noastre se desfășoară în Africa de Sud, unde sper să reușim să schimbăm unele lucruri.

Am închis cercul traiectoriei noastre de când am ieșit în lume cu Centrul de consiliere pentru studenți. A fost redenumit Centrul de consiliere și întrajutorare, deoarece serviciile pe care le asigură acoperă acum mult mai multe domenii — dar este în continuare gratis. Fiica mea, Holly, care este în ultimul an la Medicină, e conștientă de problemele cu care se confruntă studenții din Marea Britanie și lucrează, ca voluntar, în timpul liber, la *Virgin Unite*.

Una dintre lecțiile cele mai importante pe care le-am învățat este că, dacă oferim copiilor noștri un exemplu, ei vor continua să-l urmeze. Singurul mod de a merge înainte este de a ne ajuta unii pe alții.

¹¹ **Live Aid** — concert rock caritabil care a avut loc pe data de 13 iulie, 1985.

Evenimentul, organizat de către Bob Geldof și Midge Ure, avea ca scop strângerea de fonduri pentru combaterea foametei din Etiopia și a constat din două concerte susținute simultan la Londra și la Philadelphia. Au asistat peste 180.000 de persoane.

¹² **Live 8** — un lanț de concerte caritabile desfășurate în statele G8 și în Africa de Sud, pe 2 iulie 2005. Ele au precedat summitul G8 care a avut loc în Scoția, pe 6–8 iulie 2005, ocazie cu care liderii G8 au hotărât ridicarea până la 50 de miliarde de dolari a ajutorului acordat țărilor sărace.

13

Shazam! Pam, pam!¹³

*Viteza este arma cea mai competitivă!
Fii primul, în domeniul tău
Acționează acum
Fii adeptul simplității
Evită birocrăția
Stai cu ochii pe minge*

În lumea extrem de competitivă în care trăim, ritmul dezvoltării este tot mai alert. Orice șansă poate să dispară cât ai clipi. Dacă prinzi din zbor o idee bună, înșfac-o și pune-o repede în aplicare! Fii atent, nu însă și încet! Nu te lăsa sufocat de birocrăție sau de prea mulți parametri! Numai fiindcă tu „ai făcut totul întotdeauna așa“ nu înseamnă că nu trebuie să te schimbi și să nu te adaptezi. Acestea sunt lecții pe care le-am învățat pe parcursul celor patruzeci de ani de antreprenoriat creativ.

Mulți oameni cred că *Virgin* se mișcă repede; uneori putem și facem acest lucru — dar trebuie să te aștepti să treci drept nebun și inconștient, așa cum s-a întâmplat când am lansat *Virgin Atlantic*, având doar un avion pe numele nostru. De la concept până la zbor ne-au trebuit doar trei luni epuizante și nebunești. Niciunul dintre noi nu dormise săptămâni în șir; fiecare zi aducea noi provocări — dar am reușit.

Cu toate acestea, una dintre lecțiile importante pe care le-am învățat a fost să gândim pe termen lung: să te gândești la o

idee și să aștepti tehnologia care va veni la timpul potrivit, când vei putea să-ți atingi scopul. Asta s-a întâmplat când m-am hotărât să intru în ceea ce eu numesc turism spațial. Ca multe idei inovatoare, s-a ivit într-un context absolut obișnuit. Secretul multor cotituri senzaționale este să vezi unghiul, oricât de îngust ar părea la început.

Entuziasmul meu pentru aviație a venit din mai multe direcții. Era, evident, și puțină influență familială, mama mea fiind una dintre primele stewardese din lume, iar bunul meu prieten, Douglas Bader, pilot de elită în al Doilea Război Mondial. Totodată, fusesem revoltat de ce i se întâmplase lui Sir Freddie Laker. Consideram că fusese tratat foarte prost și, în 1982, când i s-a retras licența, iar *Virgin Atlantic* a primit autorizația de *SkyTrain* — aceeași pe care o folosise Freddie — m-am simțit de parcă aș fi preluat ștafeta.

Iubesc baloanele și, odată aflat în stratosferă, am știut ce înseamnă fascinația spațiului. Nu numai că am urmărit aventurile palpitate ale lui Dan Dare — pilot al viitorului, în benzile desenate *Eagle*, pe care aveam voie să o citesc în copilărie (probabil datorită numeroaselor povești educative) — dar, și mai important, am fost unul dintre acei adolescenți, din anii 1960, care au urmărit aselenizarea alături de părinți. A fost palpitant și întotdeauna am crezut că, într-o zi, voi avea șansa să zbor în spațiu. Acest vis de milioane a fost în mare parte distrus, în 1985, când primul turist spațial din lume, profesoara americană Christa McAuliffe, a murit tragic în explozia navei spațiale Challenger. Astfel dispărea și visul muritorului de rând de a zbura în spațiu.

Pe la mijlocul anilor 1990, ca urmare a călătoriilor cu balonul în jurul lumii, am devenit foarte interesat de efectul aviației asupra mediului înconjurător. Mi-amintesc cum stăteam în Maroc, așteptând să se îmbunătățească vremea, ca

să putem pleca cu balonul în jurul lumii și am vorbit cu Buzz Aldrin, Per Lindstrand și Will Whitehorn despre problema lansării rachetelor spațiale de pe sol, care consuma atât de mult combustibil și atât de multă energie pentru a duce oamenii în spațiu.

Buzz Aldrin a fost cel care a spus că nu a fost întotdeauna așa și, când Will l-a întrebat dacă un balon ar putea lansa o rachetă, Buzz ne-a explicat că armata americană a făcut deja experimente, în acest sens, în anii 1950. Ne-a explicat apoi că, în 1957, atunci când rușii au lansat Sputnik, Statele Unite mai aveau încă mult teren de recuperat. Astfel încât, în loc să continue cu acel gen de experimente, au început cu ceea ce lor li se părea cel mai logic și mai ușor demers, acela de a construi uriașe rachete balistice intercontinentale, pentru a lansa oameni în spațiu. Așa a început seria de programe care a dus la construirea unor rachete tot mai mari de către americani, timp în care rușii făceau același lucru.

La sfârșitul anilor 1950 și apoi 1960, americanii aveau un proiect care implica o idee mult mai eficientă, de lansare în spațiu, de la o mare altitudine, a unei rachete denumită Proiectul supersonic X-15. Această navă avea o structură internă din titaniu și o suprafață dintr-un aliaj crom-nichel, cunoscută sub denumirea Inconel X. Primul zbor a avut loc în 1959, când nava a fost lansată dintr-un avion B-52, de la aproximativ 45 000 de picioare și o viteză de 500 mile/oră. În 1963 a atins o altitudine record de 354 200 de picioare și numeroasele teste au contribuit la dezvoltarea programelor de zboruri spațiale, Mercury, Gemini și Apollo, precum și la programul Space Shuttle. Dar când bugetele NASA s-au restrâns și programele Apollo au avut tot mai mult succes, proiectul X-15 a fost abandonat în 1968, după 100 de zboruri.

Aceasta a fost prima discuție la care am participat, pe tema

unor zile mai bune pentru navigația spațială. A doua zi, l-am întrebat pe Will, care, pe lângă multele sale calități, este și un pilot cu experiență, dacă brandul *Virgin* era înregistrat și la domeniul călătorii în spațiu. S-a dovedit că era și l-am rugat să urmărească tehnologiile care apăreau în domeniu.

În 1996, Dr. Peter Diamandis a făcut valuri, anunțând Premiul Ansari-X, pentru primul zbor în spațiu al unei persoane private. Diamandis este o persoană renașcentistă, fascinat încă din copilărie de spațiu. În clasa a VIII-a, pe când locuia la New York, a câștigat premiul întâi la concursul Estes de design de rachete. A urmat MIT (Massachusetts Institute of Technology) și Facultatea de Medicină la Harvard, iar mai târziu a primit Premiul Konstantine Tsiolkovsky, Premiul Aviation&Space Technology Laurel, precum și distincția 2003 World Technology Award for Space. Când acest om vorbea, era ascultat.

Dr. Diamandis a venit la noi în vizită, în 1998, să discutăm Premiul X. Premiul era în valoare de zece milioane de dolari pentru cine reușea să lanseze în spațiu, o persoană, într-un sistem complet refolosibil, și să poată repeta această lansare într-un interval de două săptămâni. Părea un vis imposibil de realizat. În primul rând, perspectiva economică era dezastruoasă. De câte ori NASA lansa naveta spațială, costurile erau, undeva înspre un miliard de dolari. Ideea de a gândi și construi ceva nou, refolosibil și ieftin, precum și eficient ca energie, care să merite un premiu de zece milioane de dolari, părea irealizabilă. Cu toate acestea, Premiul X a stârnit un interes deosebit și, la începutul anului 1999, ne-am hotărât să înregistrăm *Virgin Galactic*. În plus, am început să ne uităm la proiecte care ar fi putut câștiga premiul, dar, în final, doar unul ne-a inspirat încredere, în ideea că tehnologia propusă merita dezvoltată mai departe. Numele autorului era Burt Rutan și era

finanțat de Paul Allen, partenerul lui Bill Gates, la Microsoft, pentru a intra în competiție cu o abordare tehnologică unică, prin intermediul propriei sale companii, Scaled Composites. Nu numai că intenționa să-și lanseze racheta de la o înălțime de 50 000 de picioare, mult deasupra atmosferei joase, dar plănuia și să-și construiască nava în special din compoziți de carbon și mai puțin din metal și să folosească un motor hibrid care consuma cauciuc și protoxid de azot (N₂O).

La acea vreme, noi lucram deja cu Burt, el fiind implicat în construcția lui *Virgin Atlantic Global Flyer*, cel mai eficient avion cu care aventurierul Steve Fossett plănuia să zboare în jurul lumii, fără oprire și reumplere a rezervorului, cu scopul de a atinge recordurile maxime în aviație, pentru distanță, durată și eficiență. Alex Tai, unul dintre piloții de la *Virgin Atlantic*, își petrecea o mulțime de timp la fabrica lui Burt, pentru proiectul *Global Flyer*. Când au văzut amândoi prototipul pentru suborbitalul *SpaceShipOne*, au știut aproape instinctiv că acesta era câștigătorul. Frumusețea designului lui Burt Rutan constă în simplitatea lui și eficiența combustibilului.

După ce *SpaceShipOne* a câștigat premiul, au urmat luni de negocieri agitate, iar eu am cumpărat drepturile de la Paul Allen, pentru a construi o flotă de nave spațiale, după această tehnologie. *Virgin Galactic* a fost înființată formal, în septembrie 2006, la aproape șapte ani după ce înregistrasem numele și aproape unsprezece ani după ce ne venise ideea, în Maroc. Intenția mea e de a transporta pasageri civili, în călătorii spațiale, începând cu 2008. Cu excepția lui Joan — căreia nu-i place să zboare și care, de fiecare dată, mă ține de mână când zburăm undeva — eu, părinții mei și cei doi copii, Holly și Sam, vom fi primii pasageri ai zborului inaugural *SpaceShipTwo*.

Acest produs unic se adresează turismului spațial. Vom face

mai mult decât să purtăm oamenii într-o experiență unică, în viața lor. Prin turismul spațial vom demonstra siguranța și viabilitatea comercială ale noului nostru sistem de lansare. Parcurge 4 000 de mile pe oră, fără a deteriora atmosfera în niciun fel.

Din punct de vedere al mediului înconjurător, *SpaceShipTwo* reprezintă o revoluție absolută. De fiecare dată când naveta spațială NASA este lansată, impactul asupra mediului înconjurător este la fel de negativ ca și cel al orașului New York într-un weekend prelungit. Dar *SpaceShipTwo* poate transporta în spațiu fie șase oameni, fie greutatea echivalentă în încărcătură, pentru aceeași emisie de CO₂ ca și o cursă business class pe ruta Londra–New York.

Secretul constă în lansarea de la 50 000 de picioare înălțime, în construcția ușoară și în metoda foarte simplă de re-intrare, folosind un mecanism tip fluture de badminton, și apoi o alunecare pe o pistă existentă. Simplitatea proiectului îmi amintește mereu de nebunia omului de a crea sisteme foarte complicate, justificate în sinele lor, dar care sfârșesc prin a ucide inovația.

NASA este o organizație extraordinară, dar care e mereu împiedicată de conflictele ivite la nivel guvernamental, politic și militar. Uneori, pornind cu o schiță pe hârtie și cu ideea de a păstra lucrurile cât mai simple, poți atinge rezultate la care nu ajung așa-zișii experți.

Proiectul mi-a demonstrat cum depindem tot mai mult de guvern, când e vorba despre dezvoltarea tehnologică. Tradiția din secolele al XVII-lea, al XVIII-lea și al XIX-lea, de a oferi premii pentru cele mai bune realizări în tehnologie, s-a pierdut, cumva, după cel de-al Doilea Război Mondial. De exemplu, nu am fi creat o busolă care să găsească longitudinea, dacă nu am fi oferit un premiu. Vechii navigatori se orientau după stele,

lună sau, într-o oarecare măsură, după soare — soarele le arăta doar latitudinea — dar când apăreau norii, erau literalmente pierduți pe mare. În 1714, guvernul britanic a oferit 22 000 de lire — un premiu imens, echivalent astăzi cu 20 de milioane de lire sterline — celui care avea să inventeze un mod de a stabili longitudinea. Metodele urmau să fie testate pe o corabie care naviga din Anglia spre Indiile de Vest. O comisie a fost stabilită să hotărască premiul. Au primit tot felul de propuneri ciudate, cum ar fi transformarea cercului în pătrat sau inventarea unui perpetuum mobile, toate idei atât de neobișnuite, încât cuvintele „găsirea longitudinii“ au devenit echivalente cu urmărirea nebunilor și a lunaticilor. După mai mulți ani de eșecuri, s-a ajuns la concluzia că era imposibil. Apoi, John Harrison, un ceasornicar, a inventat un cronometru care a funcționat. L-a îmbunătățit apoi cu un ceas de buzunar, dar a trebuit să se lupte cu zgârcenia celor din comisie. În cele din urmă, la 79 de ani, a cerut ajutorul Regelui George al III-lea. Regele a fost revoltat și i-a spus: „Ai fost nedreptățit cu cruzime. În numele lui Dumnezeu, Harrison, voi da ordin să ți se facă dreptate.“

Dava Sobel a scris această poveste într-un bestseller, *Longitude*, care mi s-a părut fascinantă. A devenit o metodologie a dezvoltării noilor tehnologii, prin oferta masivă de premii, începând cu secolul al XVIII-lea, al XIX-lea și până în secolul al XX-lea. Majoritatea aparatelor de zbor care apăreau la început primeau, la rândul lor, tot felul de premii, fapt care a stimulat numeroase realizări. Premiul *Daily Mail*, de exemplu, pentru primul zbor peste Canal, a fost câștigat de Louis Bleriot, în 1909; zece ani mai târziu, Alcock și Brown au câștigat Premiul Poștei pentru traversarea Atlanticului. Lindbergh concura și el pentru un premiu, când a zburat non-stop, de la New York la Paris, în 1927. *Spitfire* a fost rezultatul trofeului Schneider, care a constat

într-o serie de premii pentru dezvoltare tehnologică. Toată această pasiune și spirit de inițiativă s-au pierdut după al Doilea Război Mondial, cu consecința că inventatorii care contribuiau la dezvoltarea tehnologică au trebuit să fie finanțați de guverne. Drept urmare, guvernele au ajuns în pragul unor noi descoperiri, dar criteriile politice și bugetare au început să pună piedici. În Anglia, politica a blocat chiar tehnologia avansată în domeniul sateliților. Noi am lansat primul satelit în spațiu, mult înaintea Rusiei și Statelor Unite și era cât pe ce să devenim lider mondial în comunicații, dar a intervenit blocajul, fără aparent niciun motiv. Prim-ministrul, Harold Wilson, a închis arbitrar *Blue Streak*, o rachetă cu rază lungă de acțiune; cât a fost prim-ministru, Edward Heath a făcut la fel cu *Prospero*, racheta noastră spațială care era deja montată pe Isle of Wright. Am vândut până și motorul *Spitfire* Statelor Unite, pentru un milion de dolari, imediat după război și am rămas în urmă în domeniul industriei aeronautice.

Premiul X este probabil primul premiu modern, apărut după război, care mi-a arătat cum toate aceste recompense, dincolo de politică și contraziceri, pot stimula indivizii către realizări inimaginabile. În consecință, am creat un premiu de 25 de milioane de dolari, pentru încurajarea dezvoltării tehnologiilor în domeniul schimbărilor climaterice, pentru oricine poate intra în competiție și îl poate câștiga.

Lecția pe care am învățat-o din toate acestea este că niciun țel nu este prea departe și chiar imposibilul poate deveni posibil pentru cei care au viziune și încredere în ei înșiși.

De la nave spațiale, la benzi desenate SF, poate părea un salt imposibil; într-un fel însă, există o legătură strânsă între ele, dacă ne uităm în urmă la Dan Dare, pilot al viitorului. În toate afacerile mele încerc să dezvolt proiecte în care riscul să poată fi cuantificat și controlat, într-o anume măsură. Uneori, un

proiect poate să nu conțină un profit evident, dar ceea ce se poate dezvolta din el poate fi mult mai important. De exemplu, *Student* nu era profitabil, dar a dus la *Virgin Music*, care a fost foarte profitabil și care, în schimb, a stat la baza liniei aeriene. Filmele sunt un alt aspect și nu am vrut să mă implic cu adevărat în film, deoarece nu pot cuantifica și controla riscurile.

Cu toate acestea, în 2006, imediat cum am văzut ideile de film de animație aduse de Shekhar Kapur și Gotham Chopra, unul producător de film și celălalt fiul lui Deepak Chopra, guru al curentului New Age, am știut că vreau să mă implic. Schițele și benzile desenate erau pline de creativitate și energie. Piața internațională în domeniul benzilor desenate și ale romanelor grafice explodează. În Statele Unite, vânzările pentru romanele grafice au crescut cu 44,7 procente. În Marea Britanie, piața s-a dublat din 2003. Mare parte din această creștere se datorează apariției benzilor desenate venite din Asia, născute din tradiția poveștilor indiene. Mi-am imaginat creșterea lor la nivel global și am înființat *Virgin Animation*, sub conducerea lui Sharad Devarajan, și *Virgin Comics*, cu Chopra și Kapur. Ne vom concentra în primul rând pe piața asiatică și vom avea sedii în Bangalore, centrul hi-tech al Indiei, și în New York.

Regizorul John Woo, autor al unor minunate filme de acțiune, va crea pentru noi o serie de benzi desenate. Intenționăm să lucrăm cu unii dintre cei mai buni scenariști, atât inovatori, cât și celebri, cu ajutorul directorului de la Maverick, să le punem la dispoziție o platformă pentru a-și putea crea poveștile, într-un mediu asemănător celui de film cu buget nelimitat. Nicolas Cage, Guy Ritchie și Dave Stewart, fostul star de la Eurythmics, au semnat contracte pentru a transforma idei de film în benzi desenate. Niciunul dintre cei trei nu a mai fost vreodată implicat într-un astfel de proiect și

faptul că i-am cooptat este un exemplu pentru gândirea inovatoare de la *Virgin*.

Sunt convins că în următorii zece ani, India, cu cele 600 de milioane de adolescenți, va deveni unul dintre cei mai mari producători, precum și consumatori, de produse de divertisment, de la benzi desenate, filme, animație, jucării, jocuri video și multe alte produse conexe. Vreau să mă implic, să prind concepte inovative, din toată lumea, să ajut o întreagă generație de tineri creatori și gânditori să se exprime.

Din toate acestea, am învățat două lecții. Fii destul de adaptabil ca să te poți mișca repede, atunci când e nevoie — deși, în acest context, „repede“ este o problemă de scală. Uneori, este bine să ai idei pregătite și să aștepti dezvoltări ulterioare, cum am făcut cu *Virgin Galactic*, și, abia apoi, să le impui, cât poți de repede. Și, de asemenea, să păstrezi lucrurile într-o formă cât mai simplă. Oamenii se pierd când o abordare sistematică devine mult prea complexă și scopul propriu-zis nu mai este foarte clar.

Nu m-am îndepărtat de la ideea de a te distra, și dacă distracția poate fi combinată cu viziuni noi, atunci totul e bine. În ultimul film cu James Bond, *Casino Royale*, am un rol foarte mic, alături de un avion *Virgin Galactic*. La fel și în noul *Superman* (alături de o navă spațială *Virgin Galactic*). Producătorii au spus că vor să aducă Superman în era modernă, preferând o navetă *Virgin* uneia de producție NASA. Eu, unul, credeam că el era plasat mereu în viitor — acolo unde vreau eu să ajung întotdeauna.

¹³ SHAZAM, acronim pentru Solomon, Hercules, Atlas, Zeus, Ahile și Mercur, zeii și eroii care îi conferă tânărului Billy Batson puterile neobișnuite de a deveni celebrul

erou de benzi desenate, Captain Marvel, create de Mike Kunkel.

14

Fii tânăr în gândire

*Trebuie să-i provoci pe cei mari
Fii natural
Tocmește-te: totul se negociază
Distrează-te muncind
Fă ce trebuie să faci pentru brand
Zâmbește în fața camerelor de filmat!
Nu fi conducător la oi, încearcă să ții pisica-n turmă¹⁴
Mișcă-te repede ca glonțul
Ce e mic e frumos
Fii o persoană normală, obișnuită*

Mai sus sunt sfaturile mele de top, pe care le-am enumerat într-o discuție pe care am avut-o cu studenții unei școli de afaceri. Indiferent de vârstă, cred că o abordare proaspătă și tinerească a tuturor lucrurilor, de la afaceri la stil de viață, aduce ceva nou și plin de energie. Întotdeauna am spus — antrenați-vă pentru viitor și gândiți global! Dacă funcționează ceva într-o țară, poate face la fel în altă țară. Nu te împiedica, construiește, având la bază diferențele culturale!

Toate aceste aforisme sunt feluri diferite de a spune același lucru: „Fii tânăr în gândire“, și prin asta nu spun că trebuie să fii tânăr sau că după treizeci de ani ești deja pe panta descendentă. Oamenii care nu mai gândesc și nu se mai simt tineri au tendința să fie rigizi în atitudinea lor și asta nu are nicio legătură cu creativitatea, cu dezvoltarea sau cu împlinirea personală.

Omul pe care îl admir și îl respect cel mai mult pe lumea asta este Nelson Mandela. 27 de ani de închisoare, din care 18 la carierele de piatră din Robben Island, nu i-au înfrânt spiritul. În timp ce mergea pe drumul prăfuit, de la închisoare înspre vaporul care avea să-l poarte spre libertate, a spus că și-a dat seama că, dacă avea să se lase pradă amărăciunii, nu avea cum să se mai simtă vreodată liber. Pe acel drum, i-a iertat pe cei care îl închiseseră, dacă nu ar fi făcut-o, l-ar fi distrus, în cele din urmă. În acel moment, a devenit un om complet liber, și în asta constă măreția lui.

Când președintele Clinton trecea printr-o perioadă grea, când viața sa personală se juca în fața publicului, Mandela i-a spus: „Mi-au distrus căsnicia. M-au agresat fizic și psihic. Mi-au luat totul, mai puțin inima și mintea. Acele lucruri am refuzat să le dau. Nici tu n-ar trebui să faci asta.“

L-am cunoscut prima oară în 1988, prin Peter Gabriel, unul dintre prietenii mei cei mai apropiați, care a organizat concertele pentru eliberarea lui Nelson Mandela, parte componentă din campania internațională dusă de Amnesty International. Deși acele concerte au atras foarte mult atenția asupra nedreptății care i se făcea, el a rămas închis pentru încă 2 ani, până în 1990. De obicei, când întâlnești un erou, ești dezamăgit. Când, în cele din urmă, ne-am întâlnit, impresia pe care mi-a făcut-o a fost covârșitoare. Ne-am împrietenit, am învățat să-i spun Madiba, un titlu pe care îl poartă vârstnicii din tribul său. Sunt un admirator a tot ce a făcut pentru noua Africă de Sud și în întreaga lume, prin filozofia sa, a „păcii și reconcilierii“.

Din experiențele mele în Africa de Sud se pot învăța multe lecții. Un amestec de tinerețe și energie, un amestec de idei originale și lucruri care se fac mult mai repede decât în atâtea alte locuri, deoarece există această grabă spre progres. De aceea,

antreprenorii, oamenii de afaceri, profesioniștii din sănătate și educație pot învăța multe dacă studiază modelul sud-african.

Din 1990, am călătorit de multe ori în Africa de Sud, cum ar fi, în 1999, cu ocazia inaugurării de către *Virgin Atlantic* a rutei spre Cape Town. Dragostea mea tot mai mare pentru această țară a dus la cumpărarea Ulusabei, o rezervație în nisipurile Sabi, lângă Parcul Național Kruger, un loc unde, de multe ori, eu și familia mea ne-am simțit extraordinar de bine. Datorită lui Mandela am devenit conștient de lucrurile care se întâmplă la nou-înființata universitate, cunoscută sub numele de CIDA — Community and Individual Development Association. Este un campus universitar din Johannesburg, pentru tineri africani defavorizați, aproape în întregime finanțat din donații. Am ciulit urechile când am auzit care este viziunea care stă la baza universității, anume de a oferi un singur titlu acreditat — în afaceri — care să poată fi folosit oriunde și care să poată încuraja spiritul antreprenorial. În completare, mai există și alte cursuri, inclusiv dans african, arte marțiale, meditație transcendențială, sport și grădinărit. Îmi amintesc că am fost cuprins de entuziasm când, împreună cu Mandela, în timpul unei vizite a lui Dalai Lama, am stat în fața unui public format din studenți isteți și curioși și am discutat despre discrepanțele între săraci și bogați, rase și religii sau chiar despre beneficiile meditației și ale educației. După acea discuție, am fost fericit să-i pot avea pe amândoi, Dalai Lama și Mandela, unul lângă altul. Cu o altă ocazie, președintele Africii de Sud nu le permisesese celor doi să se întâlnească.

Se comentase pe tema abandonului meu școlar și chiar despre Bill Gates, care renunțase la Harvard. Totuși, acesta nu este tocmai cel mai bun exemplu de urmat. Sunt de părere că educația — preferabil, de nivel universitar — îi ajută pe oameni să se ajute singuri. Personal, acest lucru mă pasionează cu

adevărat, mai ales în Africa de Sud, o națiune care este importantă, precum un far, în lumea subdezvoltată din jur. Educația le dă tinerilor șansa de a-și dobândi libertatea economică. O persoană care strălucește deasupra tuturor, în domeniul educației, este Taddy Bletcher. A reușit, aproape cu mâinile goale, să lanseze prima universitate liberă din Johannesburg.

Educația universitară în Africa de Sud este scumpă și intrarea este pe bază de concurs. Copiii săraci din oraș sau comunitățile rurale nu au avut niciodată șansa de a sta pe propriile picioare. Viziunea lui Taddy a fost să pornească o universitate care să coste mai puțin de 4 000 de ranzi (284,75 de lire streline) pentru un titlu, inclusiv cărțile și costurile administrative. CIDA a pornit de la zero, ceea ce însemna că trebuiau să fie creativi în găsirea de soluții. Companii precum KPMG au fost contactate pentru a oferi voluntari care să predea contabilitatea. În schimb, studenții erau preluați ca practicanți de către diverse companii. Studenții trebuie să ofere ceva în schimb, inclusiv să lucreze pe rând la bucătărie, să curețe și, ceea ce este mai important, să predea în comunitățile de unde provin. O altă idee inovativă a fost ca, imediat ce au început să câștige un ban, absolvenții să înceapă să sponsorizeze un alt student nou-venit la universitate.

Vorba lui Taddy: „Când ești pe patul de moarte și te uiți înapoi, și te întrebi: Oare au meritat toate astea? Eu voi fi în stare să spun: Fiecare zi a meritat.“

Tinerii din Africa încearcă să caute cu disperare posibilități de educare, unii într-atât de tare, încât au făcut autostopul câte 1 500 de mile pentru a se înscrie la CIDA. Aș vrea ca tinerii din Anglia, care lipsesc de la școală sau chiar o părăsesc, să poată vedea toate astea. Pentru a-i ajuta pe cei care sunt departe de orice șansă de a ajunge la școală, discutăm azi despre

organizarea unei universități internaționale itinerante care să-și desfășoare cursurile în corturi. Pe rând, se va deplasa dintr-o țară în alta pentru a preda rezolvarea conflictelor și alte probleme sociale. Pentru un semestru, va fi instalată în Palestina; pentru următorul în Sierra Leone; apoi în Somalia, în Etiopia și așa mai departe. Una dintre ideile copiate de la CIDA este ca aceea că tinerii care au fost școliți să meargă apoi să predea altora, astfel încât beneficiile să se extindă.

Capitalul uman este factorul cel mai scump din orice afacere. Vremurile s-au schimbat peste tot și eu îmi petrec mult timp în Africa, un loc unde comunitatea multiculturală a tinerilor formează o platformă propice încercării unor idei inovatoare. Tocmai creșterea calității antreprenoriale este calea ideală spre libertate economică și de aceea am pus bazele Școlii Branson de antreprenoriat, în cadrul campusului CIDA. Coincidența a făcut să fie inaugurată chiar în clădirea băncii unde tânărul Mandela lucrase, înainte să fie trimis la închisoare. Întreaga educație este direcționată spre obținerea capacității tinerilor de a-și lansa propriile afaceri. Până acum avem 300 de studenți, din care 30 tocmai au demarat mici afaceri — în stare de incubator, cum le numim noi — și pentru care primesc un ajutor timp de 12–18 luni.

Institutul pentru Cercetarea Politicilor Publice (IPPR) din Statele Unite a examinat programe școlare în care educația financiară a fost obligatorie, în unele zone, încă din 1957. Cercetarea arată că, ajunși la 40 de ani, elevii care au avut parte de lecții din domeniul administrației și finanțelor pot fi mai bogați chiar cu 32 000 de lire sterline mai mult decât colegii lor care nu au avut parte de aceste lecții. Copiii cu educație financiară au economisit anual cu 1,5% mai mult. Recunosc că, în ciuda exemplului meu, nu e nimic rău cu o educație formală, atâta vreme cât nu te prostește.

Când oamenii mă întreabă în ce afacere să intre, le spun mereu același lucru: indiferent de afacerea de care te hotărăști să te apuci, fă totul cu pasiune, pentru că, în momentul în care o faci numai pentru bani, atunci vei înceta să mai progresezi. Le spun să-și facă mai degrabă griji cu supraviețuirea decât să încerce, în primii ani, să rezolve problemele omenerii. Dacă ținem la reputația capitalismului, atunci capitaliștii adevărați trebuie să dea bani înapoi societății. La începutul acestui capitol, am scris: „Nu fi conducător la oi, încearcă să ții pisica-n turmă.“ E ușor să păstorești oi, dar imposibil să le conduci, stând în fața lor. Pe de altă parte, pisicile sunt independente și inteligente, iar astfel de persoane vrem noi să angajăm la *Virgin*. O altă lecție de luat cu tine când te apuci de afaceri este să angajezi oameni care gândesc, nu care spun mereu „da“. Există pericolul ca oamenii să devină îngrijorați și să le fie frică să-și asume riscuri. Poate îi împiedică un partener sau o ipotecă. Dar astea nu trebuie să-i împiedice să fie îndrăzneți și curajoși. Aveam cincisprezece ani, nu aveam nicio constrângere și nici nu aveam ceva de pierdut. Cei care au însă ceva de pierdut pot să țină cont de faptul că pot realiza și mai mult. Întotdeauna am observat că ideile cele mai bune legate de afaceri noi sau extinderea altora, înspre zone noi, mi-au venit fie din conversații cu diverși oameni, fie ascultând din întâmplare ce spune cineva. Adevăratul antreprenor nu are niciodată antenele puse pe „off“. Așa s-a întâmplat cu lanțul de cluburi de sănătate pe care l-am cumpărat în Africa de Sud. Datorită interesului meu pentru fitness, în 1999, lansasem deja în Anglia *Virgin Active*, un lanț de cluburi de sănătate, pe care apoi l-am extins în Spania, Italia, Portugalia și Namibia. Până în 2001, habar nu am avut că Mandela știa de aceste lanțuri. Într-o zi, în 2001, în timp ce eram în cada de baie, am primit un telefon de la el.

„Richard, avem, aici, în Africa de Sud, un lanț de vreo 80 de cluburi de sănătate care sunt pe cale de a fi lichidate“, mi-a spus el“. Ar fi o lovitură grea, dacă se întâmplă, fiindcă aceste cluburi se bazau pe o schemă de lucru la negru și mii de oameni și-ar pierde locul de muncă. Poți să faci ceva în acest sens?“

„Lasă-mă să mă gândesc, să văd ce pot face“, i-am spus. A doua zi, am zburat până acolo și, după ce am analizat situația, m-am gândit că am putea salva acele cluburi, injectând ceva capital și așezându-le pe o bază solidă. În final, operațiunea *Virgin Active's South Africa* s-a dovedit a fi cea mai bună afacere din tot grupul. Sud-africanii sunt foarte dornici de așa ceva, cluburile au mai mulți membri decât în alte țări și frecvența de vizitare este și ea mult mai mare. Unele cluburi au în medie și 3 000 de clienți pe zi. Ei sunt deopotrivă albi și de culoare — momentan 20% sunt de culoare — dar proporția se va echilibra, deoarece clasa de mijloc de culoare este segmentul cu creșterea cea mai rapidă, în acest moment.

În scurt timp se mai deschid 20 de cluburi noi, și, dovadă a unor cifre de afaceri remarcabile, câteva dintre ele sunt plasate în centrul unor orașe precum Soweto. Mi-aduc aminte când lumea era foarte pesimistă în legătură cu viitorul unor astfel de locuri.

De asemenea, ajutăm antreprenorii locali de culoare să-și dezvolte brandurile proprii, în zona cluburilor de sănătate și pe piața de activități sportive, transferând mii de piese de echipament la cluburile nou-apărute, de fiecare dată când facem achiziții noi. Obezitatea și diabetul sunt în creștere în țările dezvoltate și această tendință se simte acum și în Africa. Ca să ajutăm la combaterea lor, am deschis secții pentru copii pentru cei 125 000 de copii care vin în cluburile noastre, împreună cu părinții. Primim ajutor de la câteva companii medicale care oferă membrilor abonamente reduse, iar noi

avem programe de recrutare, pregătire și perfecționare a personalului. Până acum, am recrutat 20 de absolvenți de culoare, de la CIDA, care vor fi monitorizați rapid, în vederea obținerii unor poziții de management în cadrul cluburilor. Suntem cunoscuți și ca o companie care a început să angajeze foști condamnați și foști narcomani. Colaborând cu guvernul sud-african, suntem convinși de rezultatele pozitive ale unor astfel de acțiuni, de întraajutorare a celor care au nevoie de ajutor din afară. Nu cred că trebuie să decidem doar după criterii de culoare, ci să-i avem în vedere și pe cei care au fost la închisoare. La eliberare, dacă nu își găsesc de lucru, ei pot recidiva și societatea are de suferit. Dacă ținem la reputația capitalismului, ea trebuie redată societății.

* * *

Cred că toate lucrurile se pot schimba, dacă investim în oameni. Același lucru se aplică și familiilor și afacerilor. Oamenii reacționează la modul în care sunt tratați. Faptul că tinerii, în Marea Britanie, au o reputație atât de proastă în mass-media, încât au ajuns să fie percepuți drept „tot ce poate fi mai prost” în Europa, nu înseamnă că e doar vina lor. *Virgin Unite* adună în jur de 50 000 de angajați *Virgin* — și eu sunt unul dintre ei — care formează o echipă unică, analizând probleme de mediu și sociale, pentru a putea vedea, la prima mână, cu ajutorul unor oameni precum Camila Batmanghelidjh, ce se întâmplă la nivelul comunităților.

Camila a înființat Kids Company într-o zonă defavorizată, în sudul Londrei, pentru a veni în ajutorul a circa 11 000 de tineri cu probleme severe emoționale și de comportament, cauzate de traumele din copilărie și de abandon. Ascultând oameni ca ea, am ajuns la concluzia că destrămarea vieții de familie joacă un rol important în comportamentele antisociale și lipsa de

aptitudini. Chiar și lucruri simple, precum statul la masă împreună și conversația, așa cum au făcut părinții mei cu mine și cu surorile mele, când eram copii, pot fi uneori momente cruciale în viață.

Copiii au nevoie de sfatul și învățătura părinților, la fel cum se întâmplă, în sălbăticie, cu puii de vulpe sau de leu. Mă gândesc la propria mea mamă care obișnuia să spună: „Ricky, nu mai lenevi!“ Generația mea nu a lenevit în fața televizorului sau a jocurilor video. Interacțiunea între adulți și copii era foarte strânsă. Ei ne ghidau și noi îi urmam.

Copiii dezrădăcinați din ziua de azi, care învață numai de la cei de vârsta lor, sunt pierduți pentru societate. Părinții trebuie să preia răspunderi, să nu aștepte soluții din partea guvernului. Tinerii au cantități imense de energie și potențial de a face bine și niciunul dintre ei nu trebuie dat deoparte. Ei sunt viitorul. De ei depinde să se rezolve probleme precum poluarea, reducerea cantității de pește, distrugerea naturii, bolile de tip nou, precum SIDA, probleme pe care predecesorii lor nu le-au rezolvat sau chiar, în unele cazuri, le-au cauzat.

Lumea nedezvoltată, în special Africa, are probleme mari care nu ar trebui să existe și, aici, cred eu, oamenii de afaceri pot veni și ajuta, pe căi diferite față de cele folosite de organizațiile de caritate. Fiecare grup are un rol vital, dar diferit de ceilalți. Organizațiile de caritate se confruntă cu problemele *existente* și încearcă să le rezolve, dar oamenii de afaceri și antreprenorii pot rezolva probleme la un nivel mult mai înalt, prin finanțări și cu ajutorul științei.

În Africa, în fiecare an, în jur de jumătate de milion de copii și 750 000 de femei însărcinate mor de malarie. Mor din cauza înțepăturilor de țânțari. Cum poți împiedica țânțarii? Pare de necrezut că în Africa nu există o campanie, la nivelul întregii Africi, de a rezolva problema țânțarilor, deși răspunsul e unul

foarte simplu. Dacă fiecare persoană din Africa ar avea o plasă de țânțari, impregantă cu o substanță care ucide țânțarii și dacă pereții caselor ar fi vopșiți cu o substanță similară, problema ar putea fi rezolvată. Este o soluție care nu ne depășește posibilitățile și totuși nu este aplicată.

HIV/SIDA este o altă boală care ar fi trebuit deja să fie vindecabilă. Până acum, HIV a ucis 17 milioane de oameni în Africa și în jur de 30 de milioane sunt infectați. Este scandalos, în ziua de azi și în această epocă. Mi-aduc aminte când am fost pentru prima dată într-un spital din Africa și am văzut rânduri și rânduri de oameni murind de SIDA. În fiecare dimineață existau, în fiecare salon, în medie, câte șase paturi goale, de la oamenii care muriseră cu o noapte înainte. Era terifiant și în același timp de necrezut. *Virgin Unite* este astăzi în discuții cu Națiunile Unite și alți oameni, pentru organizarea cât mai rapidă a unui Centru Operațional care să poată coordona toate acțiunile umanitare care se desfășoară pe teritoriul Africii. Dacă, de exemplu, se întâmplă ceva în Nigeria, să putem trimite mai multe resurse într-acolo. Dacă în altă parte se întâmplă ceva, să ne putem reorienta. Nu este nevoie decât de voință, inițiativă și bani. Avem nevoie de oameni care gândesc la scară largă, nu de cei care se resemnează și își frâng mâinile.

La începutul lui 2006, Pentagonul a votat ca 125 de miliarde de dolari să fie plătiți anual, pe următorii zece ani, pentru războiul din Irak. Dacă facem o comparație, costurile anuale pentru ridicarea nivelului de sănătate din Africa, la standardele internaționale, este de 25–35 miliarde de dolari; educarea fiecărui copil din această lume — 7 miliarde; apă potabilă și măsuri de protecție a sănătății, în întreaga lume — 10 miliarde; tratamentul bolnavilor de SIDA, în întreaga lume — 10 miliarde și tot mai rămâne un rest de la 65 de miliarde. Văzut în perspectivă, ce sens are războiul?

Eram în Johannesburg, la sfârșitul anului 2003, când Mandela s-a adresat presei, înaintea concertului „46664”, organizat în sprijinul luptei anti-SIDA, pe care l-am ajutat să-l organizeze, alături de Peter Gabriel și Brian May (de la Queen). A vorbit puțin și la obiect:

„SIDA este o tragedie de proporții, fără precedent, care are loc în Africa. De mult nu mai este doar o boală; este o problemă a drepturilor omului. De dragul omenirii, trebuie să acționăm și să adunăm fonduri pentru a-i ajuta pe cei infectați și să stimulăm acțiunile de prevenire. „46664” a fost numărul meu de la închisoare, timp de 18 ani, cât am stat pe Robben Island. Eram cunoscut doar ca un număr. Milioane de oameni infectați cu SIDA sunt astăzi doar asta, un număr. Și ei sunt într-o închisoare, executând o pedeapsă pe viață, de aceea, pentru prima dată, sunt de acord ca numărul meu de închisoare, 46664, să fie brandul acestei campanii.“

Să stau alături de el, în timpul concertului, împreună cu minunata lui soție, Graca Machel, cu Joan și Holly, în timp ce îl ascultam pe Peter Gabriel cântând, a fost una dintre cele mai emoționante experiențe din viața mea.

Credeam că eu, la 50 de ani, aveam o atitudine tinerească în fața vieții; Mandela însă, la cei 80 de ani, pare să compenseze toți acei ani de închisoare prin viziunea sa și prin pasiunea cu care trăiește. Am scris deja, într-un capitol anterior, despre cum am primit ajutorul regelui Hussein al Iordaniei și al lui Sir Edward Heath în negocierea cu Saddam Hussein și cum am zburat spre Irak pentru a aduce acasă 43 de ostatici răniți și bolnavi, înaintea primului conflict din 1990; nu m-am așteptat însă să fiu din nou implicat în așa ceva. În 2003, la scurt timp după 11 septembrie, în vreme ce criza din Irak se agrava, părea că Bush va declanșa războiul. M-am opus planurilor de invadare, deoarece credeam că era cea mai proastă decizie de

politică externă, de la Suez înapoi. Nu trebuie să ucizi sau să mutilezi mii de oameni doar ca să scapi de un singur individ. Cred că dacă i-ar fi putut oferi lui Saddam o porțiță de scăpare, s-ar fi evitat vărsarea de sânge. M-am tot gândit că unuia ca Saddam trebuie să-i oferi o cale de ieșire, altfel se comportă ca un animal încolțit — și atunci se va lupta. Probabil că, într-o oarecare măsură, Saddam nu a crezut cu adevărat că vor invada.

Situația era confuză și tot mai critică, de la un moment la altul. M-am gândit că singura persoană care îl putea convinge să plece de la președinție era Mandela. L-am sunat, apoi i-am trimis o scrisoare simplă.

„Dragă Madiba,

Ca întotdeauna, mi-a făcut bine să vorbesc cu tine. M-am gândit să-ți trimit o scrisoare scurtă în care să recapitulez discuția noastră.

America și Anglia s-au hotărât definitiv să înceapă războiul. Inevitabil vor fi multe victime civile.

Cred că s-ar putea să mai existe un singur mod de a opri războiul din Irak și tu ai putea fi singura persoană din lume în stare să facă asta.

Dacă Saddam Hussein ar putea fi convins să se retragă în Libia (sau oriunde altundeva), cu imunitate completă, nu cred că America ar putea insista cu declanșarea războiului. Dacă ar face sacrificiul ăsta, pentru a evita ca propriul său popor să treacă prin atâta suferință, și-ar întări reputația în mod considerabil. Alternativa personală va fi soarta lui Noriega sau a lui Milosevic, sau mai rău chiar. Cunoscând relația ta cu Președintele Ghaddafi și respectul de care te bucuri în Irak, cred că tu ești singurul om care ai putea organiza așa ceva.

Tu ai putea avea credibilitatea să-l convingi pe Saddam Hussein să demisioneze. Zburând cu tine în Libia, să zicem, ar putea părăsi țara cu capul sus. Ar fi cel mai bun lucru pe care l-ar putea face pentru poporul său. Dacă pot fi de ajutor, aș fi fericit să-ți trimit un avion care să te ducă până acolo și înapoi, prin Libia dacă se poate.

Voi lua legătura cu tine, imediat după ce ai vorbit cu Thabo (Mbeki, președintele Africii de Sud).

Cu calde salutări, ca întotdeauna,

Richard“

Planul era ca Mandela să se ducă la Bagdad, să discute cu

Saddam și apoi să zboare împreună. Asta l-ar fi asigurat pe Saddam că era în siguranță. Înainte de toate însă, Mandela voia de la noi să luăm binecuvântarea lui Kofi Annan. Kofi Annan a fost inițial precaut la auzul ideii și îngrijorat că Mandela ar fi putut fi luat ostatic de Saddam. S-ar fi putut ca Saddam să nu aibă încredere în această propunere. Am vorbit cu Kofi Annan și, în cele din urmă, s-a convins că era un plan bun și ne-a dat acceptul. Cel mai uimitor lucru era că Mandela era gata să plece, deoarece se gândea că, la vârsta lui, nu mai valora nimic. I-am spus că eram gata să merg cu el, dacă îi puteam fi de ajutor. Nu mă îngrijora propria siguranță, i-am spus că făcusem multe alte lucruri periculoase, dar decizia era a lui.

Directorii de la *Virgin*, inclusiv Will Whitehorn, primiseră indicații secrete să ajute reușita planului de pace. Au pregătit un avion particular în Johannesburg, care era gata de plecare, începând cu data de 17 martie. Două zile mai târziu, când tocmai trebuia să plecăm, a început bombardamentul și forțele aliate au invadat Irakul. Nu voi ști niciodată ce s-ar fi întâmplat dacă invazia s-ar fi amânat cu două zile. Întreaga istorie a războiului și a Orientului Mijlociu ar fi putut fi cu totul alta.

Invazia din Irak și tot ce s-a întâmplat de atunci, într-un colț sau altul din lume, mi-au dat ideea să organizez un grup de personalități care nu aparțin sferei politice, denumiți *The Elders* (Seniorii), care să ajute la evitarea unor conflicte viitoare. Proiectul este încă în fază de început, dar Mandela a acceptat să fie părintele fondator al grupului. Ideea mi-a venit într-o discuție avută împreună cu Peter Gabriel și Mandela. Am dezbătut-o, stabilind că există un gol în lumea asta plină de atâția lideri militari, economici și politici și care este, de fapt, lipsa unei conduceri bazate pe înțelepciune, la nivelul satului global. În ultimii doi ani lucrăm, din umbră, la acest plan.

Am fost de curând în Africa de Sud, cu Jean Oelwang,

directoarea noastră de la *Virgin Unite*, și am fost foarte impresionat de amplitudinea proiectelor sociale antreprenoriale pe care le derulăm. Încerc să fiu la curent cu ele, cât pot de mult. De exemplu, cu câțva timp în urmă, când am văzut că o parte din angajații noștri erau HIV seropozitivi și nu aveau de unde să-și procure medicamentele antiretrovirale, am donat în Lesotho o clinică pentru circa 100 000 de oameni. În semn de încurajare, eu și Joan ne-am dus acolo și ne-am lăsat testați în public, în fața tuturor angajaților.

Sunt, de asemenea, foarte preocupat de diverse proiecte de mediu, deoarece Africa este atât de vulnerabilă în fața încălzirii globale. Poartă în spate și povara atâtor acțiuni necugetate care au avut loc și mai au încă loc în restul lumii — dar africanii înșiși pot să joace un rol, cum ar fi înlocuirea parafinei cu biocombustibil, care este mult mai sigur și mai curat. Când femeile de la oraș (ele se ocupă cu gătitul) își vor da seama de acest lucru, vor dori să schimbe sistemul, dar la început trebuie să le ajutăm financiar și prin exemplu propriu.

Mandela a rezumat foarte bine toate acestea, în 1994, la discursul său inaugural, după ce a fost ales președintele Africii de Sud. „Frica noastră cea mai mare nu este aceea că nu am fi bine pregătiți, frica noastră este că avem puteri nemăsurate. Lumina noastră este cea care ne sperie, nu întunericul. Ne întrebăm: cine sunt eu să fiu extraordinar, strălucitor, talentat, nemaipomenit? În fond, cine sunteți voi să nu fiți toate astea, sunteți fiii lui Dumnezeu și faptul că sunteți umili nu ajută omenirea. Nu este nimic înălțător în a vă da la o parte, pentru ca oamenii să nu se simtă în pericol în preajma voastră. Cu toții suntem menși să strălucim, așa cum o fac copiii. Suntem născuți pentru a face gloria lui Dumnezeu să se manifeste înăuntrul nostru. Ea nu se află doar în câțiva dintre noi; există în fiecare dintre noi. Dacă lăsăm această lumină să

strălucească, fără să ne dăm seama, le dăm și altora voie să facă același lucru. Dacă ne eliberăm de temerile noastre, prezența noastră îi va elibera automat și pe alții.“

Acestea sunt cuvinte emoționante, care conțin lecții pe care cu toții putem să le urmăm. Eu, unul, am învățat din ele.

¹⁴ „... *to herd the cats*“ a încerca să coordonezi o situație extrem de dificilă, în care fiecare vrea să apuce în altă direcție.

Epilog

Succesul meu s-a bazat întotdeauna pe oportunități și pe aventură. Mereu am fost motivat, atunci când mi-am propus singur provocări și am încercat să le fac față. Fiecare lecție pe care am învățat-o a fost un rezultat direct al acestor teste. Iată-le:

*Apucă-te de treabă
Gândește pozitiv, nu negativ
Provoacă-te singur
Stabilește țintele
Distrează-te
Fă ceva deosebit
Stai pe picioarele tale
Fii loial
Trăiește-ți viața din plin
Nu riști, nu câștigi*

Perioada mea favorită din zi este seara, la Necker, să stau în jurul unei mese vesele, cu toată familia și prietenii și să mă simt bine. Această insulă paradisiacă îmbină multe dintre visele și țelurile mele în viață. Când am dat peste insulă, împreună cu Joan, scopul nostru a fost să o cumpărăm, să facem rost de bani și să construim o casă pe ea, apoi să tragem apă potabilă — toate astea au fost provocări imense care trebuiau rezolvate. Nu am spus nici măcar o dată „nu pot“. M-am dedicat problemei și am reușit. Astăzi, a devenit locul unde eu, familia și prietenii mei ne distrăm de minune. Acolo mă relaxez și gândesc — și

unele dintre cele mai bune idei îmi vin așa, din senin. Trebuie să fiu mereu cu mintea deschisă ca să le pot prinde.

De curând, s-a întâmplat ceva care pare să însumeze ceea ce caut eu și viziunea mea asupra vieții. Atunci când un uragan s-a abătut peste insulele Virgine. Casa mea de pe Necker, Great House, este construită din materiale naturale, mai ales din lemn, și poate părea fragilă — dar a fost clădită ca să reziste la vânturi de peste 180 de mile pe oră. Cu toate acestea, nu m-am refugiat în interior. Uraganele vin peste Necker, cam o dată la cincizeci de ani și urăsc ideea să nu pot experimenta ceva nou, mai ales un eveniment atât de rar și dramatic ca acesta. Acolo, afară, în furtună, m-am băgat în piscină și am ținut capul la fund, în timp ce furtuna urla deasupra mea. A fost o experiență grozavă, să privesc valurile spărgându-se peste recifuri, să simt forța vântului, să aud acele zgomote incredibile. A fost fantastic să urmăresc furtuna — așa este și viața mea. Mă aflu afară, în plină furtună și supraviețuiesc.

Trecerea anilor nu m-a schimbat. Când am o idee nouă și o dezvolt, imediat cum merge bine, vreau să scot iarăși barca pe mare. Joan îmi tot spune: „De ce? Mergi pe șaiszeci de ani, Richard. Ia-o mai ușor! Hai mai bine să ne bucurăm.“ Dar eu am trăit în preajma pericolelor — uneori am fost inconștient — sunt gata însă să încerc orice. Sunt mânat de provocări noi. Una dintre ele este să transform sistemul feroviar britanic și să fac din el cel mai bun sistem din lume. De curând, am achiziționat 900 de trenuri noi, adaptate la mediu, pe care le-am pus în funcțiune. Cred că, dacă poți face câteva lucruri de acest gen, la sfârșitul zilei poți spune că nu ai trăit degeaba. Dacă mi-aș pune toți banii la bancă și m-aș retrage în Caraibe, mi-aș pierde poziția unică pe care mă aflu, aceea de a putea produce schimbări uriașe în mai bine. Vreau să mă reînnoiesc mereu, atât pe mine, cât și oportunitățile care mi se ivesc. Este ca sexul.

Este la fel de satisfăcător la cincizeci de ani cum este la douăzeci, dar nimic nu se poate compara cu prima oară. Absolut întâmplător, cel mai bun sfat pe care l-am primit de la tatăl meu a fost: „Folosește prezervativul!“

Mi-am petrecut o treime din timp făcând campanii, o treime pe noi aventuri și una luptând și răspunzând la forță cu forță. Mi-ar plăcea să știu că am creat una dintre cele mai respectate companii din lume. Nu neapărat cea mai mare. Lumea mă întreabă în ce moment al vieții mele simt succesul. Răspunsul este: sper că nu mă voi complăce niciodată în această idee. Încă nu îmi place să vorbesc în public și sunt momente când am îndoieli asupra multor lucruri. Acum zece sau douăzeci de ani, când am simțit că *Virgin* era în siguranță din punct de vedere financiar, am hotărât că pot fi mai mult decât o mașină de făcut bani și de condus companii. La *Virgin* avem noroc că am abordat întotdeauna afacerile într-un mod neconvențional, concentrându-ne pe oamenii noștri și pe clienți și dând autonomie afacerii. Caută punctele forte ale angajaților și aceștia vor înflori. Dacă tot timpul critici și cauți numai ce e rău, se vor ofili. Cu toții avem nevoie de apă la rădăcină. Avem o echipă minunată și am sentimentul că, indiferent de ce se întâmplă, *Virgin* va fi pe mâini bune — ceea ce îmi dă mie mult mai mult timp liber pentru a mă gândi la alte lucruri.

Simt că este important să încerci să lași lumea într-o stare mai bună. Pentru fiecare idee comercială pe care o am, vreau să dezvolt și o idee care sper că va face un bine, așa cum este *Virgin Unite*. *VU* e concepută să pună laolaltă toți angajații *Virgin*, din toată lumea, pentru a lucra împreună când e nevoie de rezolvat probleme sociale foarte grave. Sper să facem un lucru deosebit. Cred că provocarea cea mai mare nu se află doar în fața mea, ci a întregii omeniri — și este vorba de încălzirea globală. Acel uragan rar cu care m-am confruntat ca

să mă distrez ar putea să devină obișnuință. Locuri care nu au cunoscut excese climaterice pot deodată să aibă parte, aproape în fiecare zi, de furtuni, arșițe îngrozitoare, secetă, ploi și inundații uriașe. Asta nu mai e distracție. Când am avut de a face cu masacrul din 11 septembrie, din New York, Al Gore a spus: „Acesta este sfârșitul distracției“. Ei bine, eu, unul, vreau să continui să mă distrez, și singura șansă este de a lua încălzirea globală și schimbările climaterice foarte în serios.

Mai cred încă în toate provocările mamei, dar le-am folosit, în mai mică măsură, cu Holly și Sam. Joan este o scoțiancă cu picioarele pe pământ. A avut mereu grijă ca să fim înconjurați de alți membri de familie și să ducem o viață normală. Copiii au un efect fantastic de coeziune într-o relație. Firește că sunt și coborâșuri. Dar în cazul meu, ea devine tot mai puternică. Dragostea poate într-adevăr să crească. Ducem o viață normală și stabilă și, în consecință, Holly și Sam sunt extrem de echilibrați. Trăiesc în lumea modernă dar, la fel ca și mine, au fost crescuți în ideea provocării permanente. I-am încurajat, dar nu i-am împins niciodată. Sunt foarte mândru că Holly s-a hotărât să devină medic pediatru. Și-a dat toate examenele și acum face anul de rezidență într-un mare spital londonez. De curând, a moșit primul copil din viața ei, un moment-cheie în carieră.

Sunt foarte mândru de Sam, care este foarte creativ, face muzică și și-a propus provocarea de a traversa regiunea arctică (împreună cu tatăl său!).

Toate lucrurile din această carte sunt lecțiile mele și scopurile mele în viață, lucruri în care eu cred. Dar ele nu sunt unice pentru mine. Fiecare trebuie să învețe tot timpul. Cu toții avem nevoie de ținte. Fiecare dintre lecțiile mele se poate aplica oricărui dintre noi. Indiferent de ce ne dorim să devenim, indiferent de ce vrem să facem, putem reuși, pentru că putem.

Porniți, faceți primul pas — și dați-i drumul! Mult noroc și distracție plăcută pe drum.